



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

نظرية المنظمة  
د. فاطمة بدر  
د. معاذ الصباغ



ISSN: 2617-989X



Books & References

## نظرية المنظمة

الدكتورة فاطمة بدر - الدكتور معاذ الصباغ

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع - النسب للمؤلف - حظر الاشتقاق (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل التالي حصراً :

د. فاطمة بدر - د. معاذ الصباغ، الإجازة في العلوم الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Organization Theory

Fatima Bader – Mouaz Alsabbagh

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



## الفهرس

١	الفصل الأول: مقدمة في نظرية المنظمة.....
٢	المقدمة:
٢	١- ماهية المنظمة:
٢	١-١ معنى المنظمة:
٤	٢-١ مسببات تكوين المنظمة :
٤	٣-١ دور المنظمة في بيئة الأعمال :
٥	٢ - ماهية نظرية المنظمة :
٥	١-٢ معنى نظرية المنظمة :
٦	٢-٢ فوائد نظرية المنظمة
٦	٣-٢ دور نظرية المنظمة :
٧	٣- أنواع المنظمات :
٧	٤ - التحديات التي تواجه منظمات الأعمال :
٧	٤-١ المجموعة الأولى تحديات البيئة الخارجية :
٨	٤-٢ المجموعة الثانية : تحديات البيئة الداخلية :
١٠	أسئلة الفصل الأول:
١٢	حالة عملية: التحديات التي واجهت شركة جنرال موتورز وسبب إغلاق معاملها
١٥	المراجع المستخدمة في هذا الفصل الأول:
١٦	الفصل الثاني: المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة
١٧	١- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة:
١٧	١-١ المدخل التاريخي التعاقبي:
١٨	٢-١ المدخل الاستراتيجي:
١٨	٣-١ المدخل البيئي:
١٩	٤-١ المدخل التكاملي:
٢٠	٢- المنظمة من منظور نظرية النظم:
٢٠	١-٢ معنى النظام وطبيعته:

٢٠	٢-٢ أنواع الأنظمة:
٢١	٣-٢ خصائص النظم المفتوحة:
٢٢	٣- المنظمة من منظور هدي:
٢٢	٤- دورة حياة المنظمة وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه:
٢٦	أسئلة الفصل الثاني:
٢٨	حالة عملية: كيف تحوّل شركتك إلى شركة ناضجة؟
٤٢	المراجع المستخدمة في هذا الفصل الثاني:
٤٣	الفصل الثالث: فاعلية المنظمة وأبعاد الهيكل التنظيمي:
٤٥	١- مفهوم فاعلية المنظمة:
٤٦	٢- لماذا قياس فاعلية المنظمة؟
٤٦	٣- مداخل قياس فاعلية المنظمات:
٤٦	٣-١ مدخل تحقيق الأهداف Goal-Attainment Approach:
٤٧	٣-٢ مدخل النظم The System Approach:
	٣-٣ مدخل العناصر الاستراتيجية The Strategic Constituencies
٤٨	Approach:
٤٨	٣-٤ مدخل القيم المتنافسة The Competing-Values Approach:
٥٠	٤- محددات اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة:
٥٠	٥ - مفهوم الهيكل التنظيمي:
٥١	٦ - الأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي:
٥١	٦-١ المكون الإداري Administrative Component:
٥١	٦-٢ تفويض السلطة Delegation of Authority:
٥١	٦-٣ التكامل Integration:
٥١	٦-٤ نطاق الإشراف Snap of Control:
٥١	٦-٥ التخصص Specialization:
٥١	٦-٦ المعيارية Standardization:
٥٢	٦-٧ التعقيد Complexity:

- ٥٣ ..... ٨-٦ المركزية Centralization: .....
- ٥٧ ..... ٩-٦ الرسمية Formalization: .....
- ٥٨ ..... ٧- العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي: .....
- ٥٩ ..... أسئلة الفصل الثالث: .....
- ٦١ ..... حالة عملية: ماذا سيحدث إذا جربت تطبيق الإدارة الأفقية في مؤسستك؟ .....
- ٦٣ ..... المراجع المستخدمة في هذا الفصل الثالث: .....
- ٦٤ ..... الفصل الرابع: استراتيجيات المنظمة .....
- ٦٥ ..... ١- مفهوم استراتيجيات المنظمة : .....
- ٦٥ ..... ٢- الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات: .....
- ٦٦ ..... ٣- العلاقة بين الاستراتيجيات ونمط الهيكل التنظيمي: .....
- ٦٩ ..... ٤- تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه .....
- ٧٢ ..... أسئلة الفصل الرابع: .....
- ٧٤ ..... حالة عملية: ٨ أسئلة صعبة لتطرحها حول استراتيجية شركتك .....
- ٧٧ ..... المراجع المستخدمة في هذا الفصل الرابع: .....
- ٧٨ ..... الفصل الخامس: بيئة المنظمة، وأصحاب المصالح .....
- ٨٠ ..... مقدمة .....
- ٨٠ ..... ١- إدارة بيئة المنظمة : .....
- ٨٠ ..... ١-١ ماهية بيئة المنظمة وإدارتها: .....
- ٨٢ ..... ٢-١ مكونات بيئة المنظمة .....
- ٨٧ ..... ٣-١ إدارة عدم التأكد البيئي : .....
- ٨٩ ..... ٤-١ دراسات في بيئة المنظمة: .....
- ٩٢ ..... ٥-١ علاقة البيئة بهيكل المنظمة: .....
- ٩٣ ..... ٢- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح: .....
- ٩٣ ..... ١-٢ ماهية أصحاب المصالح .....
- ٩٦ ..... ٢-٢ أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح: .....
- ٩٧ ..... أسئلة الفصل الخامس: .....

٩٨	حالة عملية: كيف تتبنى بيئة العمل المناسبة؟
١٠٧	المراجع المستخدمة في هذا الفصل الخامس:
١٠٨	الفصل السادس: التكنولوجيا
١١٠	مقدمة
١١٠	١- تعريف التكنولوجيا:
١١١	٢- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بهيكل المنظمة:
١١٧	٣- علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمة:
١١٩	٤- نظم التصنيع المتقدمة وأثرها على الهيكل التنظيمي:
١٢١	أسئلة الفصل السادس:
١٢٣	حالة عملية: كيف تفكر شركة فورد بشأن المستقبل؟
١٢٨	المراجع المستخدمة في هذا الفصل السادس:
١٢٩	الفصل السابع: حجم المنظمة، والصراع على السلطة والنفوذ
١٣١	مقدمة
١٣١	١- حجم المنظمة: Organization size
١٣١	١-١ تعريف حجم المنظمة: Define the size of the organization
١٣٢	١-٢ طرق قياس حجم المنظمات :
١٣٢	١-٣ علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية:
	٢ - الصراع على السلطة والنفوذ The struggle for power and
١٣٦	influence
١٣٦	٢-١ مصادر القوة والنفوذ:
١٣٧	٢-٢ العلاقة بين بعض محددات الهيكل و النفوذ وأبعاد الهيكل التنظيمي:
١٣٨	٢-٣ تأثير القوة على أبعاد الهيكل وخصائصه:
١٤٠	أسئلة الفصل السابع:
١٤١	حالة عملية: لا تدع السلطة تفسدك
١٤٨	المراجع المستخدمة في هذا الفصل السابع:
١٤٩	الفصل الثامن: آليات تنسيق البناء التنظيمي، و الأجزاء الأساسية في المنظمة.

مقدمة	١٥١
١- آليات تنسيق البناء التنظيمي:	١٥١
١-١ آليات التنسيق:	١٥١
٢-١ العلاقة بين آليات التنسيق	١٥٢
٢- الأجزاء الأساسية في المنظمة:	١٥٣
١-٢ القمة الاستراتيجية Strategic Apex	١٥٣
٢-٢ الخط الوسط (الإدارة الوسطى) The Middle Line:	١٥٤
٣-٢ الهيكل الفني Techno Structure	١٥٤
٤-٢ الجهاز المساند Support Staff	١٥٥
٥-٢ مركز التشغيل (العمليات) Operating Core:	١٥٥
أسئلة الفصل الثامن:	١٥٦
حالة عملية: ما الذي يجب على المدراء التنفيذيين تعلمه من شركة آبل؟	١٥٨
المراجع المستخدمة في هذا الفصل الثامن:	١٦٠
الفصل التاسع: تصميم الهيكل التنظيمي	١٦١
مقدمة	١٦٣
١- ماهية الهيكل التنظيمي:	١٦٣
٢ - النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي:	١٦٦
١-٢ المجموعة الأولى : النماذج التأسيسية:	١٦٦
٢-٢ المجموعة الثانية النماذج البنائية التطويرية:	١٦٦
٣ - اتجاهات عملية بناء الهيكل التنظيمي:	١٦٧
١-٣ هيكله الوظائف والمهام:	١٦٨
٢-٣ هيكله العلاقات:	١٧٢
٣-٣ هيكله الأدوار:	١٧٤
٤- خيارات الهيكل التنظيمي:	١٧٩
١-٤ مناهج تصميم الهيكل التنظيمي:	١٨٠
٥- أنواع الهياكل التنظيمية ( خيارات التصميم ):	١٨٤

١٨٤	١-٥ مجموعة الهياكل التقليدية :
١٨٧	٢-٥ مجموعة الهياكل المعاصرة :
١٩١	أسئلة الفصل التاسع:
١٩٣	حالة عملية: طرق لإنجاح عملية إعادة هيكلة المؤسسات وأسباب الفشل.....
١٩٧	المراجع المستخدمة في هذا الفصل التاسع:
١٩٨	الفصل العاشر: تصميم المنظمة .....
١٩٩	مقدمة.....
١٩٩	١ - ماهية التصميم وأبعاده:
٢٠٢	٢ - المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة:
٢٠٢	١-٢ الفكر الكلاسيكي:
٢٠٢	٢-٢ الفكر الإنساني:
٢٠٣	٢-٣ الفكر التداؤبي:
٢٠٣	٢-٤ الفكر المعاصر:
٢٠٩	٣- التوجه الإستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم:
٢١٢	٤ - إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة:
	٤-١ التوازنات المتحققة من خلال جمع صيغ الثبات والحركية ( المرونة )
٢١٢	عمل المنظمة:
	٤-٢ التوازنات المتنوعة المرنة بين مختلف الأدوار والوظائف والأقسام
٢١٣	وبالتالي المنظمة ككل:
	٤-٣ التوازنات ما بين رغبات فريق الإدارة العليا ومعطيات الواقع الفعلي
٢١٣	للمنظمة ومحيطها الذي تعمل فيه:
٢١٥	أسئلة الفصل العاشر:
٢١٧	حالة عملية: كيف بإمكانك إعادة تصميم مؤسستك لتحقيق النجاح المنشود؟ ..
٢٢١	المراجع المستخدمة في هذا الفصل العاشر:

## الفصل الأول: مقدمة في نظرية المنظمة

### Introduction to Organization Theory

عنوان الموضوع: مقدمة في نظرية المنظمة "Introduction to Organization Theory"  
كلمات مفتاحية:

المنظمة، كيان اجتماعي، ديناميكية، نظرية المنظمة، أنواع المنظمات، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، منظمات الأعمال، المنظمات الحكومية، المؤسسات العامة، منظمات دولية، المنظمات غير الهادفة للربح، بيئة الأعمال.

#### ملخص الفصل:

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة متنوعة. وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات بيئة الأعمال وفرصها. يتطلب فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية تحديد ماهية المنظمة، و ماهية نظرية المنظمة، وكذلك السعي لإبراز الاتجاهات الفكرية في دراستها مركزين على الاتجاهات المعاصرة منها. وسنحاول خلال هذا الفصل التعريف ب ماهية المنظمات وانواعها ودورها في بيئة الأعمال ومن ثم التحديات التي تواجهها.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على ماهية المنظمة.
- ٢- التعرف على مسببات تكوين المنظمة.
- ٣- التعرف على دور المنظمة في بيئة الأعمال.
- ٤- التعرف على ماهية نظرية المنظمة.
- ٥- التعرف على أنواع المنظمات.
- ٦- التعرف على التحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

#### مخطط الفصل:

- ١ - ماهية المنظمة: What is the organization
- ٢ - ماهية نظرية المنظمة: What is the organizational theory
- ٣- أنواع المنظمات : Types of organizations
- ٤ - التحديات التي تواجه منظمات الأعمال : Challenges facing business organizations

## المقدمة:

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة متنوعة. وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات بيئة الأعمال وفرصها. يتطلب فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية تحديد ماهية المنظمة، وماهية نظرية المنظمة، وكذلك السعي لإبراز الاتجاهات الفكرية في دراستها مركزين على الاتجاهات المعاصرة منها.

### ١- ماهية المنظمة:

تتعلق ماهية المنظمة بمحاولة توضيح معنى محدد للمنظمة، ثم بيان أبرز مسببات تكوينها وظهورها، وما هو الدور المتوقع أن تلعبه في بيئة الأعمال.

#### ١-١ معنى المنظمة:

تعددت التعريفات التي تناولت المنظمة (أو التنظيم، وسيتم استخدام هاذان المصطلحان كمترادفان أينما تم ذكرهما) بسبب تفاوت المداخل والمناهج، ووجهات النظر، والمدارس الفكرية التي حاولت الوصول إلى نظرية متكاملة للمنظمة.

عرف ستيفن روبنز المنظمة على أنها "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

كما تعرف المنظمة على أنها "تجمع بشري يعمل بشكل متضامن تجاه تحقيق هدف محدد، وذلك وفق دور كل فرد في التجمع، وحسب المهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم".

وتُعرف المنظمة " كنظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعية، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام، يتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها".

#### من التعاريف أعلاه يمكن أن نستنتج بأن المنظمات تتصف بالسمات التالية:

- **المنظمة كيان اجتماعي:** فالمنظمة تتصف بوجود مجموعة من الأفراد، فقد تتكون من فردين أو أكثر كما في المتجر وحتى المئات والآلاف كما في الصانع الكبيرة، حيث تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.
- **المشاركة:** من حيث قيام الأفراد بعمل مشترك مع بعضهم البعض من خلال وجود علاقة تعاون وتكامل بينهم من أجل استخدام موارد المنظمة وقيامهم بالأنشطة المطلوبة منهم.

- **الأهداف** : حيث توجد مجموعة من الأهداف المشتركة يسعى الأفراد لتحقيقها، ويشترك الأفراد كل حسب دوره في مجموعة من الأعمال تؤدي لتحقيق هذه الأهداف، علماً أن هذه الأهداف توضع في ضوء رسالة المنظمة ورؤيتها والغرض من وجودها. تعتبر هذه الأهداف أهم أسباب وجود المنظمة ووضوحها لجميع الأفراد أساسى للنجاح في تحقيقها وبالتالي نجاح المنظمة.
  - **المنظمة ديناميكية**: هناك تفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة، وهذا ينبع من كون المنظمات نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث تأخذ مدخلاتها المادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية من البيئة الخارجية من جهة، وتتأثر بمجموعة العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التشريعية، الثقافية، التكنولوجية، الطبيعية، التنافسية، البيئة المحيطة من جهة أخرى، كما أن المنظمة تؤثر بالبيئة الخارجية من خلال خططها ومخرجاتها التي تطرحها على شكل سلع أو خدمات للبيئة الخارجية.
  - **الطابع البنائي للمنظمة**: حيث تنظم نشاطات الأداء التي ستحقق أهداف الجماعات في المنظمة في وحدات متدرجة تكون مستويات تنظيمية تظهر جميع وظائف المنظمة، كما أن هذا البناء يتصف بالضييق في القمة والتوسع في القاعدة.
  - **استمرارية الارتباط**: حيث توجد رابطة الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في المنظمة. إذ يكون الارتباط بالمنظمة على أساس دائم نسبياً وليس أمراً عرضياً. ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم، فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر، أو الاستقالة أو التقاعد. ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.
- ويبين أيضاً (الخفاجي و الغالبي، ٢٠١٨) أن المنظمة عبارة عن كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة . يتضح من ذلك إلى أن المنظمة تتكون من الآتي:
- ١ - مجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية.
  - ٢ - إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل.
  - ٣ - تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة.
  - ٢ - يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

## ٢-١ مسببات تكوين المنظمة :

عديدة هي مسببات ولادة المنظمة، وظهورها واستمرارها في بيئة الأعمال، ولعل قيام المنظمات بإنتاج السلع والخدمات ذات القيمة والفائدة للزبائن والمجتمع كان ولا يزال عاملاً محفزاً لبقاء المنظمات وتطورها. ويتوقف ذلك على إمكانية استخدام الموارد واستغلال الفرص عبر مجموعة آليات وطرق تساهم جميعاً في زيادة قيمة أعمال المنظمة. إلا أن ذلك لا يلغي ولا يتجاهل مسببات تكوين المنظمات المرتبطة ببناء المجتمعات وحمايتها وإيجاد التخصص في العمل. بل يمكن إجمال مسببات تكوين المنظمات على النحو الآتي :

- ١ - مسببات مرتبطة بمساهمتها في تعميق الحاجة إلى التخصص في العمل.
- ٢ - مسببات تتعلق بالاستخدام الكثيف، والتنوع العالي للتكنولوجيا.
- ٣ - مسببات ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها والخاصة.
- ٤ - مسببات ترتبط باقتصاديات كلف عمليات التبادل والتحويل.
- ٥ - مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات.
- ٦ - مسببات ترتبط بخدمة وإشباع الحاجات الإنسانية على مختلف المستويات.

## ٣-١ دور المنظمة في بيئة الأعمال :

يتجلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال. يوضح الشكل (١) كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.

شكل ( ١ )

## كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة



### ٢ - ماهية نظرية المنظمة :

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، وكذلك القادة الذين يهيئون متطلبات التطبيق. وينبغي تحديد معنى نظرية المنظمة، وبيان جوانب الحاجة إليها، والدور الذي تلعبه في تحسين أداء منظمات الأعمال ومن ثم تشخيص المكونات الأساسية لهذا الحقل المعرفي وعلى النحو الآتي:

### ٢-١ معنى نظرية المنظمة :

يقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم ، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة. وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية :

- ١ - المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.
- ٢ - فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.
- ٣ - تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.
- ٣ - التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

## ٢-٢ فوائدها نظرية المنظمة

تفيد نظرية المنظمة في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المديرين والباحثين في الآتي:

- ١ - رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها.
- ٢ - بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار.
- ٣ - تستعين بادوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية.
- ٤ - فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.
- ٤ - توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها.
- ٥ - استفادة قيادة منظمات الأعمال من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

## ٢-٣ دور نظرية المنظمة :

تلعب نظرية المنظمة دوراً مميزاً في الارتقاء بعمل منظمات الأعمال من خلال تطويرها لأساليب وآليات مفردات عمل المنظمة وعناصرها. ويتجلى ذلك الدور بمهام دراسة تصميم المنظمة وتغييرها ودراسة الثقافة التنظيمية وما تتطلبه من تركيب تنظيمي كما يتضح في الشكل (٢).

شكل (٢) دور نظرية المنظمة



وهكذا فإن دور نظرية المنظمة يتجسد بقدرة المفاهيم والمبادئ والفرضيات في إطارها بأن تستخدم وتنعكس إيجابياً على عمل المنظمات ومستوى أدائها وتطورها بصورة فعالة.

### ٣- أنواع المنظمات :

تشكل منظمات الأعمال أحد أهم أنواع المنظمات لدورها الريادي في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وخلق القيمة منها، واستثمار مختلف الموارد لإشباع حاجات الأفراد والمجتمع المتنوعة، وكذلك التعامل مع الفرص والتحديات والمساهمة في بناء دولة الرفاهية، ومن المفيد الإشارة بصورة مركزة إلى وجود أنواع أخرى من المنظمات وهي :

- المنظمات الحكومية، وهي منظمات تقدم خدمات سيادية.
  - المؤسسات العامة، وهي منظمات أوجدتها الدولة لمنع احتكار الموارد واستثمارها.
  - منظمات دولية، وهي منظمات لا تعود ملكيتها لدولة معينة، بل التحقيق المصالح الدولية.
  - المنظمات غير الهادفة للربح: وهي مؤسسات المجتمع المدني المختلفة الأغراض.
  - التعاونيات، منظمات تخدم فئات معينة من المجتمع وهم المشاركون في تكوينها.
- إن التركيز هنا يتم على منظمات الأعمال التي تعمل في بيئات مختلفة، وذات حجوم مختلفة وتمارس أنشطة مختلفة بما فيها المحلية والدولية والعالمية. وفي العادة يقوم الأفراد بإنشاء هذه المنظمات ويتمتع هؤلاء بالروح الريادية ويعملون على زيادة الثروة من خلال الأرباح وتعظيم قيمتها للمنظمة والمجتمع معاً.

### ٤ - التحديات التي تواجه منظمات الأعمال :

قاد التطور الحاصل في بيئة الأعمال بالمنظمات إلى بروز اتجاهين، تمثل الاتجاه الأول بالتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال العامة والخاصة وعواملها المختلفة منذ أوائل عقد الأربعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، بينما تجسد الاتجاه الثاني بمجمل التطورات والحراك الداخلي المكونات المنظمة. لقد ولد هذان الاتجاهين حزمتين من التحديات التي تواجه عمليات منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة.

ويمكن التمييز بين تلك المجموعتين من التحديات على النحو الآتي :

#### ٤-١ المجموعة الأولى تحديات البيئة الخارجية :

وهذه تتضمن حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال. وفي هذا الإطار يمكن أن نشير إلى الأمثلة التالية من هذه التحديات:

- ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين، ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها، وتأثيرها، وطلباتها وتنوع آليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها.

• اتساع مساحة المنافسة، فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى إستراتيجي وآخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة. يضاف لذلك أن المنافسة قد تكون ذات طبيعة عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بحدود كبيرة فلم يعد هناك حواجز حماية للمنظمات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها.

• ندرة الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة واتساع دور هذه الأخيرة وهنا تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم، والنوع، والتوقيت والكلفة المناسبة. إن ندرة الموارد كان أحد الأسباب الأساسية لبروز فكرة الشراكة الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وحتى المتفوقة منها. كما أن دور الموارد غير الملموسة أصبح مهماً جداً، فالمعرفة بانواعها هي مورد غير ملموس يشكل الحصول عليها تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال، لذلك ينبغي أن تستدعم المنظمة بعلاقاتها الجيدة مع حواضن إنتاج وتوليد المعرفة وتوزيعها لتحقيق نتائج مرغوبة مستهدفة.

• اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والأهداف، أدى هو الآخر إلى إحداث تغيير هام في مستوى التفكير والإدراك عند الزبائن. ولقد ولد هذا صعوبات جمة في كسب ثقة وولاء والتزام وإخلاص الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي ولا أخلاقي بحسب المجتمعات ، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحدياً جوهرياً تواجهه إدارتها باستمرار ويتصاعد.

#### ٤-٢ المجموعة الثانية : تحديات البيئة الداخلية :

وتضم هذه المجموعة حزمة تحديات مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة تأتي ترجمة للتطورات والحراك الداخلي في مكوناتها وعملياتها. ويمكن الإشارة إلى أبرز تلك التحديات فيما يأتي:

• التركيز على القيمة الحقيقية للنتائج بشكل مستهدفات أداء تعكس حالة النجاح والتفوق الحقيقي وليس مجرد مخرجات قليلة القيمة أو فاقدة لها.

• ازدياد دور المورد البشري المعرفي ، وهذا انعكس على أحداث تغييرات جذرية في هيكلية المنظمة وأسلوب عملها وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد بخاصة الموارد البشرية.

• تحدي إدارة التنوع داخل المنظمة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمة، ومنظور العاملين، وازدياد التخصصات، والانتشار الجغرافي للمنظمة، وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلاً.

- تحدي ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، فبالرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة فإن أساليب تطوير القرار، وتطوير الخطط، وحل المشكلات تبقى وفق نهج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا. إن هذا الأمر يقود إلى زيادة كلف إنجاز المعاملات دون عائد ذا قيمة للمنظمة.
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بإلحاح بسبب سرعة التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المنظمات العقل الإداري منفتح واع قادر على استيعاب تلك التغييرات.
- تحدي بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة، والنزاهة، والثقة والشفافية في العمل. إن مجمل هذه الجوانب وتوفرها تساهم في بناء منظومة عمل وثقافة مميزة للمنظمة.

## أسئلة الفصل الأول:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
١ تتكون المنظمة من مجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية فقط		✓
٢ من مسببات ولادة المنظمة مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات	✓	
٣ تتضمن تحديات البيئة الداخلية التي تواجه منظمات الأعمال حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال	✓	
٤ تساهم نظرية المنظمة في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالتنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار	✓	

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- إن من مسببات تكوين المنظمة ما يلي:

- i. مسببات تتعلق بالاستخدام الكثيف، والتنوع العالي للتكنولوجيا.
- ii. مسببات ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها والخاصة.
- iii. مسببات ترتبط باقتصاديات كلف عمليات التبادل والتحويل.
- iv. مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات.
- v. كل ما سبق.

ب- تُعد الأمثلة التالية من تحديات البيئة الداخلية التي تواجه منظمات الأعمال:

- i. ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين.
- ii. ندرة الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة واتساع دور هذه الأخيرة.
- iii. ازدياد دور المورد البشري المعرفي.
- iv. كل ما سبق.

### (٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر أهم مسببات تكوين المنظمة.

(الفقرة: ٢-١)

ب- ما هي أهم أنواع المنظمات؟

(الفقرة: ٣)

ت- عدد أربعة من تحديات البيئة الخارجية التي تواجه منظمات الأعمال وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ١-٤)

## حالة عملية: التحديات التي واجهت شركة جنرال موتورز وسبب إغلاق معاملها

المصدر: (Xie, Willie, (2019)

أثار إعلان شركة جنرال موتورز عن اعتزامها إغلاق خمسة معامل في أميركا الشمالية وإنهاء ١,٤٠٠ وظيفة، نقاشات كثيرة في الإعلام وغضباً كبيراً في واشنطن. وعلى الرغم من أنّ خسارة الوظائف تشكل ضربة مريعة للعمال وعائلاتهم والأنظمة الاقتصادية المحلية في المناطق التي توجد فيها تلك المعامل الخمسة، إلا أنه بإمكان هذا القرار الحيلولة دون وقوع أزمة كالأزمة التي نتجت عن سعي الشركة لحماية نفسها من الإفلاس عام ٢٠٠٩ ودفع الحكومة الأميركية قروضاً تبلغ ٥٠ مليار دولار لإنقاذها. سيكون أفضل بكثير بالنسبة لشركة جنرال موتورز أن تعيد تخصيص مواردها الآن في هذا الوقت لا أن تنتظر الوقوع في ورطة. وينطبق الأمر ذاته على الموظفين المتأثرين، فسوق العمل المزدهم يعني أن هناك فرصاً لمن يخوضون إعادة التدريب.

هناك أسباب مباشرة وجيهة لقرارات شركة جنرال موتورز، إذ مرّت مبيعات السيارات في الولايات المتحدة بفترة ازدهار بفضل الأشخاص والشركات الذين أجلوا شراء سيارات جديدة أثناء فترة الركود العظيم. ولكن الآن، ربما تكون مبيعات السيارات قد تجاوزت الذروة الدورية في الولايات المتحدة والصين أيضاً، إلا أنّ هناك قدرة دولية لتجميع السيارات تلبّي هذا الطلب الكبير. والمشكلة الثانية هي انخفاض الطلب على السيارات صغيرة ومتوسطة الحجم في الولايات المتحدة بصورة كبيرة، ولا يوجد عدد كبير من الزبائن الراغبين بشراء سيارة جنرال موتورز الهجينة (شيفي فولت).

تسببت جميع هذه العوامل بخسائر جسيمة للمعامل التي تم إغلاقها. على سبيل المثال، يسير معمل لوردزتاون في أوهايو الذي يصنع سيارة شيفي كروز بنوبة عمل واحدة، بعد أن كانت ثلاث نوبات منذ بضع سنوات، وأنتج في العام ٢٠١٧ ما يقرب من ١٨٠,٠٠٠ سيارة بعد أن وصل إنتاجه عام ٢٠١٣ إلى ٢٤٨,٠٠٠ سيارة .

بالنسبة للشركات القائمة على رأس المال الضخم، هناك كلفة ثابتة مرتفعة ونموذج تشغيل ذو كلفة متغيرة منخفضة. وإذا تم تخفيض حجم الإنتاج بصورة كبيرة سيكون على السيارات التي يتم إنتاجها امتصاص نسبة أكبر من التكاليف الثابتة، وسيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى دخول المنتج في دوامة مميّنة للربحية. وفي كل يوم تشغل فيه شركة جنرال موتورز أحد هذه المعامل تقوم بإنفاق المزيد من الموارد التي يمكن تخصيصها لأماكن أخرى .

هناك مشكلة أخرى تتعلق بإعادة تخصيص الموارد في مواجهة التغيرات الجوهرية في السوق: متى وكيف تكون أفضل الطرق للقيام بها؟ هذه الأسئلة لا تطرح بصورة كافية، وهي مهمة لأن الشركات تبني الأصول والقدرات لإيصال منتجات وخدمات لسوق مستهلكين يقدرونها في نقطة

زمنية معينة. ولكن الأسواق والأذواق متغيرة، ومن الصعب تغيير الأصول وعمليات الشركة. ونظراً للتغيير في الطلب المباشر في سوق الولايات المتحدة من السيارات صغيرة ومتوسطة الحجم إلى الشاحنات الخفيفة وسيارات الدفع الرباعي والحاجة طويلة الأمد لدى شركة جنرال موتورز للانتقال إلى السيارات الكهربائية والسيارات ذاتية القيادة، أعتقد أن شركة جنرال موتورز ذكية بما يكفي للتصرف الآن، حيث يستطيع تمويلها النقدي الذاتي تحمل إغلاق هذه المعامل والاستثمار في منتجات جديدة .

إذن، نصل إلى السؤال عن كيفية إعادة تخصيص الأصول. تشكل شركة جنرال موتورز مثلاً قوياً للعديد من الشركات التي استفادت من إفلاسها للتخلص من الأصول. فعندما أطلقت إجراءاتها أثناء ذروة فترة الركود العظيم، أوقفت إنتاج سيارات بونتياك وأولدزموبييل وساتورن وهامر بالإضافة إلى عدد لا يحصى من الأصول القديمة الأخرى. كما استثمرت شركة جنرال موتورز إفلاسها في إنهاء اتفاقيات الموزعين وإعادة التفاوض على عقود العمل والتخلص من طرق عمل استمرت لعقود ولم تعد مواكبة لاحتياجات السوق.

أعتقد أن أفضل طريق هو إعادة هيكلة العمليات موضع النقاش قبل أن تصبح تهديداً لاستمرار الشركة بوقت طويل. وهذا ما تحاول شركة جنرال موتورز فعله. وهناك طريقة أخرى للقيام بذلك وهي بيع القطع التي لم تعد قابلة للاستدامة لمن يملك القدرة السياسية على إعادة هيكلتها. وكان السبب المنطقي الأساسي لعدد كبير من أنشطة التمويل الخارجي هو وضع الأصول في أيدي من يستطيع إعادة هيكلتها. وقد فعلت شركات **ديترويت** الثلاث الكبرى ذلك بالنسبة لعدد كبير من عملياتها الخاصة بإنتاج المكونات.

هناك سؤال آخر منفصل يثيره إعلان شركة جنرال موتورز، وهو: من المسؤول عن إعادة تدريب العمال الذين خسروا وظائفهم ومساعدتهم في إيجاد طرق جديدة لإعالة عائلاتهم؟ تكمن المسألة في أميركا بعدم وجود إجماع بين القادة في الشركات والحكومة. هل يجب أن تعتبر إعادة التدريب صالحاً عاماً أم منفعة خاصة؟ يبدو أن معظم أرباب العمل لم يعودوا يتحملون المسؤولية الأساسية في هذا الأمر، ويبدو أن النقاشات على عدة مستويات حكومية تخطت بين هذا السؤال وشروط "المنفعة". لكن، كما هي الحال فيما يخص التعليم، أعتقد أن الأمر هو مصلحة عامة، حيث يستفيد كل من الشركات والأفراد وكذلك المجتمعات حولهم. إذ تستطيع القوى العاملة القادرة ذات المهارات المواكبة للعصر جعل المجتمع أو المنطقة جذابة لأرباب العمل المحتملين. والأمر السار هو أن القيادة المحلية على مستوى القاعدة الشعبية تجد حلاً فعالاً من أجل إعادة التدريب.

إذن، وبصورة مجملّة، من الأفضل لكل من شركة جنرال موتورز والعمال المتأثرين أن تتصرف الشركة الآن بدلاً من انتظار تفاقم المشاكل. صحيح أن العمال سيعانون من درب صعب، ولكن يجب أن يسألوا أنفسهم: هل من الأفضل لهم التمسك بوظيفة غير دائمة لأطول مدة ممكنة أم محاولة التغيير الآن؟ لقد تعلمت من خلال عملي أن معظم المشكلات في قطاع الصناعة لا تتحسن مع مرور الوقت، وأكاد أكون متأكداً أنّ هذه المشكلة بالتحديد لن تتحسن أبداً.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

- ١- الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
- ٢- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- ٣- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.

- 4- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives (3rd edition)**, Oxford University Press.
- 5- Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindselev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
- 6- Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
- 7- Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
- 8- ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France
- 9- Xie, Willie, (2019), **The challenges faced by General Motors and the reason for the closure of its plants**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.

## الفصل الثاني: المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة

### Basic approaches to the study of organization theory

عنوان الموضوع: المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة  
study of organization theory

#### كلمات مفتاحية:

المدخل التاريخي، المدخل الاستراتيجي، المدخل البيئي، المدخل التكاملي، نظرية النظم، نظم مغلقة، نظم مفتوحة، منظور هدي، دورة حياة المنظمة، هيكل المنظمة، أهداف تنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

#### ملخص الفصل:

ألمحنا إلى فكرة المنظمة وكذلك فكرة نظرية المنظمة وما تواجهه من تحديات داخلية وخارجية، وأن مجمل هذه الجوانب وفرت الأرضية المناسبة لدراسة المنظمات وفق العديد من المناهج والمداخل التي تحكمها أطراً فكرية مختلفة، تتباين في أسلوب تحليلها لمكونات المنظمة. إلا أن الجمع بين مختلف المداخل، كما نعتقد، يوفر مساحة أوسع وأشمل لفهم حقيقة المنظمات كمكونات وكأساليب عمل تعرضها واقع التفاعل مع محيطها المعاصرة. وتأسيساً على ذلك يستعرض هذا الفصل عدداً من تلك المداخل التي وجدنا أنها أكثر انتشاراً واستخداماً من قبل الباحثين في نظرية المنظمة والإدارة.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة.
- ٢- التعرف على المنظمة من منظور نظرية النظم.
- ٣- التعرف على المنظمة من منظور هدي.
- ٤- التعرف على دورة حياة المنظمة وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه.

#### مخطط الفصل:

١- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة: Basic approaches to the study of organization theory

٢ - المنظمة من منظور نظرية النظم: Organization from the perspective of systems theory

٣- المنظمة من منظور هدي: Organization from goal perspective

٤ - دورة حياة المنظمة وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه: The life cycle of the organization and its impact on the structure and its dimensions

## ١- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة:

سنقوم باستعراض المداخل التي وجدنا أنها أكثر انتشاراً واستخداماً من قبل الباحثين في نظرية المنظمة والإدارة ، وفقاً للآتي :

### ١-١ المدخل التاريخي التعاقبي:

يركز هذا المدخل على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة، محاولاً إيجاد نوع من التقسيم في إطار تاريخي اعتاد عليه الباحثون والدارسون. ويعرض الجدول (١) نموذجاً لأهم المدارس المؤسسة للنظرية المنظمة والمفاهيم الرئيسية لها وكذلك الأساس الفكري والنظري الذي انطلقت منه وأبرز الرواد المساهمين فيه.

جدول (١) تطور نظرية المنظمة ، وفق المدخل التاريخي التعاقبي

تطور نظرية المنظمة، وفق المدخل التاريخي التعاقبي

الرواد	المرتكزات النظرية	المفاهيم الأساسية	المدسة
Taylor, Mooney & Reiley, Weber, Gantt, Fayol, Gilbreth, Graicunas.	• علم الهندسة • علم الاقتصاد	• تقسيم العمل • التدرج الهرمي والعمليات الوظيفية • التركيب (الهيكل) • نطاق الرقابة	التقليدية (الكلاسيكية) (1890-1930)
Follett, Barnard, McGregor, Maslow, Herzberg, Homans, Lewin	• علم النفس • علم الاجتماع • علم النفس الاجتماعي	• نظريات الدافعية • الاتصالات • نظريات القيادة • حركية (ديناميكية) الجماعة • العلاقات الإنسانية	السلوكية (1930-1960)

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
النظم (1975-1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أساليب كمية</li> <li>• الشمولية</li> <li>• النظام المغلق</li> <li>• مقابل النظام المفتوح</li> <li>• المنحى الكلي</li> <li>• المنحى الوظائفى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علم الرياضيات</li> <li>• علم الهندسة</li> <li>• علم الحاسوب</li> </ul>	Von Bertalanffy, Boulding, Ackoff Forrester, Kast & Rosenzweig
• الموقفية (1990-1961)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النظم المفتوحة</li> <li>• مدخل مبني على</li> <li>• دراسة عوامل الموقف</li> <li>• علاقات ديناميكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علم الاجتماع</li> <li>• الإدارة ودراسات القيادة</li> <li>• علم الهندسة الصناعية</li> </ul>	Woodward, Thompson, Lawrence & Lorsch, Galbraith

### ٢-١ المدخل الاستراتيجي:

يدرس هذا المدخل المنظمة كمنظومة إستراتيجية، حيث الاهتمام بالدور الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار إستراتيجي. كما يهتم المدخل الاستراتيجي بدراسة محيط المنظمة وعوامله وكذلك دراسة أهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي، ويمكن أن يُعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعوامل الإستراتيجية ذات التأثير في مستوى الأداء المنظمي.

إن أبرز المرتكزات النظرية تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل الإستراتيجية على تصميم وهيكل وأساليب عمل وقيادة المنظمة. ومن تلك العوامل مثلاً الخيار الإستراتيجي، والقوة الإستراتيجية التحالفات الإستراتيجية، والمقاصد الإستراتيجية مثلاً. وهذه العوامل أخضعها رواد هذا المدخل للدراسة والفحص بعلاقتها وتأثيرها على التصميم والهيكل وأداء المنظمة، ولعل من رواد هذا المدخل مثلاً :

(Mintzberg, 1979), (Child, 1972), (Ansoff, 1965), (Chandler , 1962)

### ٣-١ المدخل البيئي:

يختص هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في إطار ذلك أثر البيئة وحركتها وتعقيدها على أطر التصميم التنظيمي وأبعاد الهيكل وخصائصه، ومستوى التغيير والتطور التنظيمي فيهما.

كما أن اهتمام هذا المدخل يتسع ليشمل دراسات تختص بأساليب تكيف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع التغييرات التي تحصل في البيئة على كافة المستويات ولعل من رواده (Duncan , 1972)، (Lawrance & Lorsch , 1967) ، ( Burns & stralker , 1966 ) مثلا .

## ١-٤ المدخل التكاملي:

ويتم في إطار هذا المدخل فحص مكونات المنظمة، ونظرياتها ونماذجها من منظور شمولي بقصد تحقيق التكامل المعرفي في دراسة تلك المكونات. ويندرج ضمن هذا المدخل اهتمام علماء المنظمة المتنوع التوجه في بناء المنظمة وتفسير أسباب نجاحها. ويدخل ضمن هذا التوجه نوافذ تفكير معاصر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- المنحى الثقافي الذي يهتم بالبناء الثقافي ومكوناته.
- المنحى الأخلاقي الذي يهتم بالبناء القيمي والمبادئ المحددة لسلوك المنظمة وعملياتها.
- المنحى المعرفي الذي يرصد حالة المعرفة بأنواعها واستثمارها لتعظيم قيمة المنظمة.
- المنحى السياسي الذي يهتم بالصراع والحوار والقوة والتفاوض والائتلافات الداخلية.
- منحى ذوي المصالح المشتركة والذي يركز على دراسة الفئات ذات المصلحة وتأثير ذلك على فلسفة المنظمة وقراراتها.
- منحى التطوير وتنمية المنظمات، ويندرج في إطاره القدرة الإبداعية والريادية وتبني الأفكار الجديدة في دراسة منظمات الأعمال.

وقد وقع اختيار المؤلفين على المدخل التكاملي في دراسة نظرية المنظمة باعتباره مدخلاً شمولياً يغطي مناحي مختلفة، ويساعد في دراسة مفردات نظرية المنظمة بنظرة واقعية تساعد في فهم مساهمة حقول فكرية مختلفة في تحليل واقع عمليات المنظمات ومستوى أدائها وأدوات التحكم بتوجهاتها الحاضرة والمستقبلية. ومن الضروري التنويه إلى أن الاهتمام بدراسة نظرية المنظمة في إطار المدخل التكاملي يعني التركيز في تحليل مفردات كثيرة مهمة مثل البيئة ، وأصحاب المصالح، والحجم، والتكنولوجيا، والإستراتيجية، والقوة، والصراع، والثقافة، والمعرفة، والاتصالات، والأخلاقيات، والتغيير . . . . . مثلا بعلاقاتها وتأثيراتها المختلفة على تصميم المنظمة وتركيبها وقراراتها وما ينتج من هذا التفاعل الدال من نتائج متوقعة. وفي إطار مؤلفنا هذا تم التركيز على التصميم كمدخل، في حين يمكن اعتماد العمليات كمدخل لدراسة نظرية المنظمة.

ويساهم هذا المدخل بتوفير أدوات تساعد في تحليل وفحص المنظمة وعملياتها ونتائجها وفق منطق يركز على حقائق عمل المنظمة، ويهيء فهماً واقعياً وحقيقياً لها. فضلاً عن مساعدته في فهم العلاقات والتشابكات بين عمليات المنظمة ومحيطها التي تنعكس على بقاء والمنظمة واستمرارها.

## ٢- المنظمة من منظور نظرية النظم:

### ٢-١ معنى النظام وطبيعته:

يعرف النظام بأنه "مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة متفاعلة مع بعضها البعض من أجل تكوين كل منظم من أجل تحقيق هدف محدد".

يتكون كل نظام من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تعتبر بحد ذاتها نظاماً يتكون من أنظمة أصغر. فالكون نظام، والأرض نظام، والعائلة نظام، والجامعة نظام، والمصنع نظام.

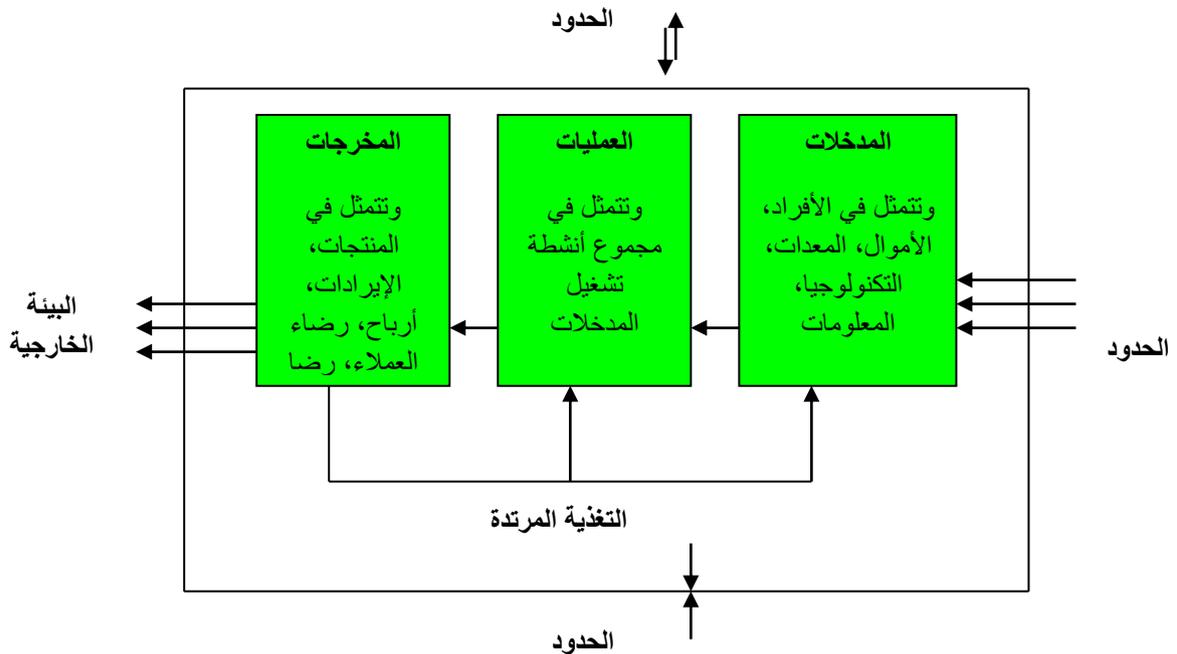
### ٢-٢ أنواع الأنظمة:

تقسم النظم إلى نوعين هما:

#### نظم مغلقة **Closed systems** ، و نظم مفتوحة **Open systems** .

فالأول يصور النظام على أنه كل مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية، فالنظام المغلق لا يستلم أي طاقة من البيئة الخارجية ولا يصدر أية طاقة إلى المحيط أما النوع الثاني فهو الذي يرى النظام على أنه هيكل كلي مترابط يتفاعل مع البيئة تفاعل تبادلي وهذا التفاعل هو أساس تغيير النظام وتحديد مساراته وحركته كما يقرر بقاء النظام أم لا. والشكل التالي يمثل العناصر التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً:

شكل (١) النظام المفتوح



## ٢-٣ خصائص النظم المفتوحة:

حصول النظم المفتوحة على المدخلات من البيئة المحيطة وتحويلها على مخرجات جعل النظم المفتوح تتصف بمجموعة من الخصائص العامة تتمثل في التالي:

- **أهمية البيئة:** لا يمكن فهم دراسة النظام من غير دراسة البيئة المحيطة به سواء البيئة الداخلية أو الخارجية ، فما بين النظام وبيئته توجد حدود تفصل بين النظام وبيئته وهذه الحدود هي التي تقرر أين يقف ويبدأ النظام أو النظم الفرعية وقد تكون حدود مادية أو سيكولوجية أو غير ذلك ، حيث يتفاعل النظام مع هذه البيئة من خلال هذه الحدود الوهيمية غالباً، حيث يتبادلان المدخلات والمخرجات، كما أن أي تغيير في البيئة المحيطة من شأنه أن يؤثر على هذه المنظمة، كما إن فاعلية النظام هي التي تحدد مدى التفاعل بينه وبين البيئة المحيطة.
- **التغذية المرتدة :** فالنظم المفتوحة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية، حيث تساعدها هذه المعلومات على تحقيق التكيف مع التطورات والمستجدات، كما تساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات.
- **التسلسلية :** حيث تتميز النظم المفتوحة بتسلسل أنشطتها تبدأ بالمدخلات ومن ثم العمليات ومن ثم المخرجات.
- **الاستقرار والثبات:** حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن النسبي نتيجة تدفق المدخلات والمخرجات من وإلى البيئة بشكل يحقق نوعاً من الاستقرار أو الثبات النسبي، والاستقرار في النظام يعني المحافظة على ثلاثة أمور:
  - المحافظة على أجزاء النظام.
  - المحافظة على العلاقة بين الأجزاء.
  - المحافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة.
- **النمو والتوسع:** نتيجة تمتع النظم المفتوح بالاستقرار والثبات النسبي من جهة وقدرتها على البقاء من جهة أخرى، فهي تسعى مع كبر حجمها وتعقدتها إلى أن تنمو وتتوسع وتطوير الوسائل والأساليب المناسبة لذلك.
- **تحقيق الأهداف بطرق وأساليب متعددة:** حيث تتصف الأنظمة المفتوحة بنقطة النهاية، ألا وهي الهدف، فالنظام قادر على تحقيق أهدافه بأكثر من طريقة وبأكثر من أسلوب ومدخل، فالمنظمات تختلف فيما بينها في طرق تحقيق الأهداف، فمثلاً احد البنوك ممكن أن يرى أن تحقيق النمو يكون من خلال لاندماج في بنك اخر، بينما هناك بنك يرى أن تحقيق النمو ممكن من خلال إجراء عقود فرعية مع بعض البنوك دون تحقيق الاندماج الكامل فيهم.

### ٣- المنظمة من منظور هدي:

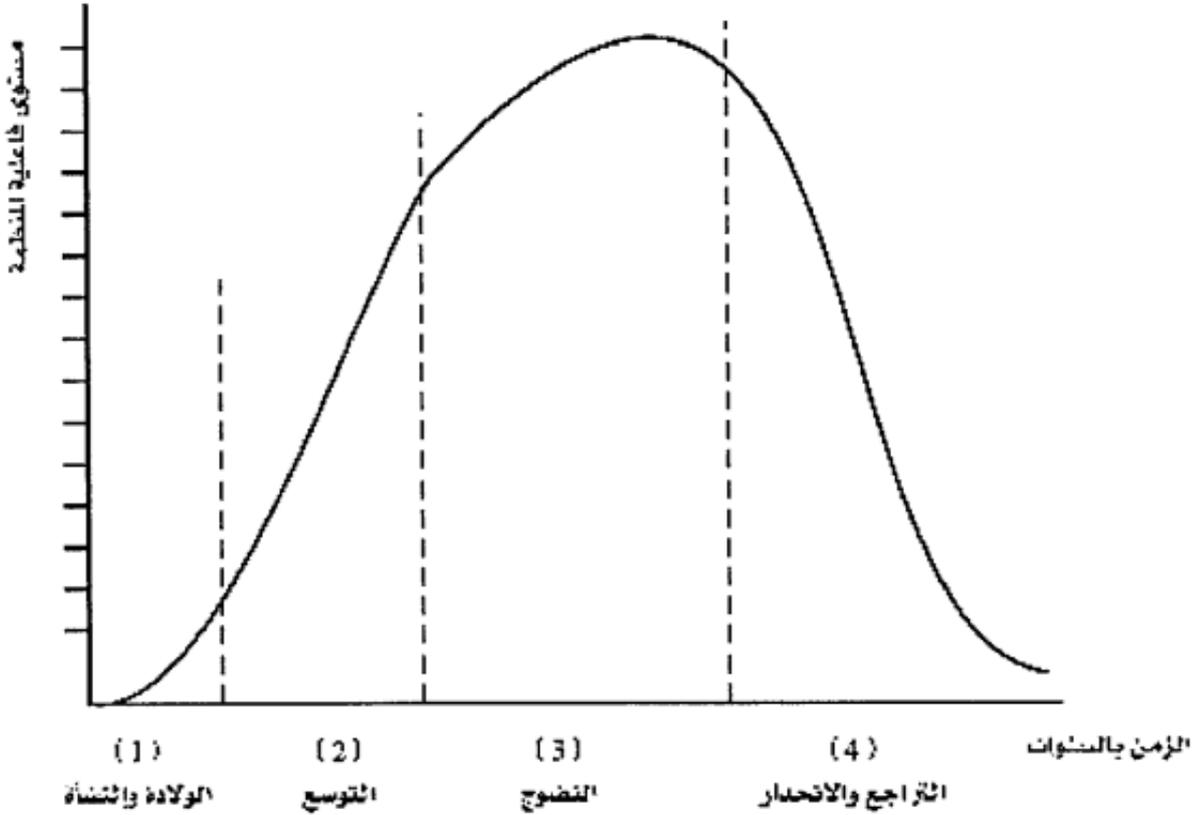
يرى أصحاب المنظور الهدي أن المنظمة كيان اجتماعي هادف، يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. وينبثق عن هذا الرأي اتجاهين، يؤكد الاتجاه الأول على أن هدف المنظمة هو تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلائي وموضوعي وبما يحقق مصلحة المنظمة. بينما يرى الاتجاه الثاني أن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية، بل الأهداف الشخصية التي ستقرر على ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة، حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولوية على الأهداف الرسمية للمنظمة. إن دور المديرين أساسي في تفسير الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي كيفية تحقيقها. بل ويذهب أنصار هذا الرأي بعيداً ليروا أن عملية اتخاذ القرارات لن تكون عقلائية، إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في المنظمة.

### ٤- دورة حياة المنظمة وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه:

تشكل دورة حياة المنظمة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداء من الولادة والنشأة والتوسع، والنضوج، ثم التراجع والانحدار، كما يعرضها الشكل (٢).

شكل (٢) - دورة حياة المنظمة

## دورة حياة المنظمة



تتضمن كل مرحلة من دورة حياة المنظمة درجات متفاوتة من النمو سواء تم قياسه بالمبيعات أم الحصة السوقية أم الحجم، وكذلك يرافق هذا النمو تحول وتغيير بأساليب إدارة المنظمة وآليات عملها وطرق تصميم هيكلها وخصائصه.

إن هذا الأمر يعني أن مفردات الممارسة الإدارية والتنظيمية تتأثر بمرور المنظمة عبر هذه المراحل، وأن لهذا الأمر انعكاس على تفاوت مستويات فاعلية المنظمة. ويتطلب ذلك أن ترصد الإدارة بوعي ومتابعة الدراسة توقيت انتقال المنظمة بصورة كلية أو جزئية من مرحلة إلى أخرى من دورة حياتها. إن الفكرة هنا هي ضمان نجاح إدارة المنظمة في التعامل الدقيق والصحيح مع ما تتطلبه كل مرحلة، وبهذا يتم استدامة نجاح المنظمة حتى في مرحلة التراجع.

أما بخصوص تأثير دورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه فيمكن عرضها من خلال الجدول (٢).

جدول (٢)

تأثير دورة الحياة على أبعاد الهيكل وخصائصه

دورة حياة المنظمة هيكل المنظمة	(1) مرحلة الولادة والنشأة	(2) مرحلة التوسع	(3) مرحلة النضوج	(4) مرحلة التراجع والانحدار
الأبعاد • التعقيد • الرسمية • المعيارية • المركزية • الهرمية	• قليل جداً • منخفضة • قليلة جداً • عالية جداً • محدودة	• زيادة التعقيد • ارتفاع الرسمية • ارتفاع المعيارية • تضويض • للمصالحات • نمو الهرمية	• تعقيد عالي • رسمية عالية • معيارية عالية • اتجاه نحو • اللامركزية • استقرار الهرمية	• تعقيد وسط • رسمية عالية • معيارية وسط • عودة إلى المركزية • انخفاض مستويات • الهرمية
الخصائص • ثبات/ مرونة • تكامل/ اختلاف • آليات التنسيق • الاتصالات • نطاق الإشراف • عدد المستويات • التخصص	• مرونة عالية • تكامل عالي • آليات تنسيق بسيطة (إشراف مباشر) • عمودية • ضيق بسبب صغر الحجم • قليلة • غير واضح	• توازن بين الثبات والمرونة • توازن بين التكامل والاختلاف • تنوع بالآليات التنسيق • متعددة الاتجاه • ضيق • زيادة عدد المستويات • وضوح بالتخصص الوظيفي	• المحافظة على التوازن • بروز الاختلاف والتنوع • تعدد طرق وآليات التنسيق • متنوعة • وسط • المحافظة على عدد المستويات • التخصص احترافي (مهني)	• مرونة عالية مع ثبات أقل • اهتمام محدود بالتنوع والتكامل • آليات تنسيق محددة لأغراض التكيف مع الوضع • اتصالات عمودية • وسط إلى ضيق • انحسار عدد المستويات بالتدرج • تخصص واسع

يتضح من الجدول (٢) أن هنالك تأثير لدورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه، حيث يلاحظ وجود اختلاف في طبيعة ونوعية كل بعد وخاصة من مرحلة الولادة والنشأة حتى مرحلة التراجع والانحدار.

إن هذه الأفكار تؤسس للمنطق العام الذي يمكن بدلالته تفسير ذلك التأثير. ولكن واقع حياة المنظمات يظهر اختلافاً ومدى احتياجها إلى كل من أبعاد الهيكل وخصائصه لتلبية متطلبات عملها وتحقيق مستويات فاعلية أفضل. وهنا نود أن ننوه إلى بروز معطيات كثيرة يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار لغرض دراسة العلاقة والتأثير لدورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه منها :

- ليس بالضرورة أن تمر جميع المنظمات بهذه المراحل وبنفس التعاقب.
- لا تأخذ هذه المراحل وقت زمني معياري ينطبق على جميع المنظمات.
- قد تبدأ بعض المنظمات كبيرة الحجم، مما يتطلب تغيير في طبيعة أبعاد الهيكل وخصائصه منذ لحظة الولادة.

- تستمر بعض المنظمات صغيرة الحجم وهي تمر من مرحلة إلى أخرى، فقد تجد الإدارة أن المركزية هي الصيغة المفضلة ولا تتجه بالتالي نحو اللامركزية.
- مراعاة حالة التداخل والتشابك ما بين المراحل وما تتطلبه من نقلات نوعية في أبعاد الهيكل وخصائصه.
- توجه دورة حياة المنظمة أنظار المديرين إلى ضرورة فحص مفردات الإرشيد الإداري والتنظيمي بعناية عبر الانتقال بين تلك المراحل الضمان صحة سلوك المنظمة وبما يضمن تحقيق فاعليتها.

## أسئلة الفصل الثاني:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ يختص المدخل الاستراتيجي بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة
	✓	٢ يركز المدخل التاريخي على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة
✓		٣ ترى النظم المفتوحة النظام على أنه كل مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية
	✓	٤ تشكل دورة حياة المنظمة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداء من الولادة والنشأة والتوسع، والنضوج، ثم التراجع والانحدار

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- إن من المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة ما يلي:

١. المدخل التاريخي.
٢. المدخل الاستراتيجي .
٣. المدخل البيئي.
٤. المدخل التكاملي.
٥. كل الإجابات صحيحة.

ب- يدرس المدخل الاستراتيجي المنظمة كمنظومة إستراتيجية، حيث الاهتمام:

١. بالدور الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا.
٢. بدراسة فاعلية المنظمة بإطار إستراتيجي.
٣. بازدياد دور المورد البشري المعرفي.
٤. الجواب ١ و ٢.

### (٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر أهم المراحل التي تمر بها أي منظمة خلال دورة حياتها.

(الفقرة: ٤)

ب- ما هي خصائص النظم المفتوحة ؟

(الفقرة: ٢-٣)

ت- عدد أربعة من المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ١)

## حالة عملية: كيف تحوّل شركتك إلى شركة ناضجة؟

المصدر: (Desantola, Ranjay GulatiAlicia (2016)

لماذا تتعثر الكثير من الشركات الناشئة التي تبدو بأنها تمتلك كلّ أسس النجاح من الزبائن إلى السيولة النقدية إلى المستقبل الواعد؟ حاول طرح هذا السؤال على أحد المستثمرين المغامرين (Venture Capitalist)، وستسمع منه على الأرجح بأنه يواجه مشكلة في "توسيع نطاق عمل شركته ونقلها إلى مرحلة النضج".

ولكن ما الذي يعنيه ذلك؟ يصف الرأسماليون المغامرون عادة هذا الأمر بأنه الحاجة إلى "إضفاء الطابع الاحترافي على عمل الشركة" و"إدخال أشخاص ناضجين إليها". لكنّ هذه الحلول تُعتبر حلولاً تبسيطية، وهي عبارة عن بدائل سيئة للتغييرات الجوهرية التي يجب أن تحصل. فالشركات الناشئة في هذه الأيام تنمو بسرعة كبيرة إلى درجة يصبح معها من الصعب عليها تصحيح مسارها عندما تنتبه إلى الخطوات الخاطئة التي كانت قد اتخذتها. كما أنّ هذه الشركات قادرة على تحسين آفاق عملها من خلال فهم الآليات التي تحكم نضوج الشركة قبل أن تصل إلى مواجهة لحظة الحقيقة.

يشبّه المستثمر المغامر بين هوروفيتز (Ben Horowitz) توسيع نطاق عمل الشركة الناشئة وإنضاجها بظاهرة "الفن الأسود". وقد اقترح هو وغيره أفكاراً مفيدة من أجل فك طلاسم عملية النضوج، لكنّ الشركات الناشئة لاتزال تفتقر إلى إطار مقنع للانتقال إلى شركات ناضجة. وهذا ما نقدّمه في مقالنا هذه. فاعتماداً على دراسات الحالات الشاملة التي قمنا بها لشركات سريعة النمو، واستناداً إلى ٧٥ عاماً من الأبحاث الخاصة بالمؤسسات، حدّدنا أربع أنشطة أساسية للوصول بشركة ناشئة معيّنة إلى حالة النضوج بنجاح. فالشركات يتعيّن عليها "الاستعانة بالخبراء المختصين"، لنقل المشروع إلى المستوى التالي، وإضافة هياكل وبنى إدارية لاستيعاب التزايد في أعداد العمّال، مع المحافظة في الوقت ذاته على الروابط غير الرسمية في عموم أنحاء المؤسسة، وبناء القدرات في مجال التخطيط ووضع التوقعات"، وتحديد القيم الثقافية للشركة بوضوح وتعزيزها" وخاصةً أنها سوف تكون ضرورية للمحافظة على استدامة الشركة.

من السهل جداً إساءة تفسير هذه الأنشطة واعتبارها نوعاً من التكرار – أي اعتبارها مجرد زيادة لقدرات الأنشطة التي تقومون بها أصلاً الآن وتحسين كفاءتها. لكنّ هذه الأنشطة تهدف إلى التعامل مع التعقيد المتنامي في السوق وفي الجوانب التنظيمية، والذي يترافق مع سعيكم للبحث عن أماكن "مختلفة" للنمو. وذلك قد يعني تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو السعي وراء أنواع أخرى من الابتكار.

سيقاوم العديد من رواد الأعمال هذه الأنشطة. فهم غالباً ما يطوّرون استراتيجياتهم بطريقة انتهازية، مفتقرين إلى إطار مرجعي، لأنهم يبدأون من الصفر، كما أنّهم يتبنّون مقارنة مشابهة مرتجلة في بناء مؤسساتهم. ويميل المؤسسون إلى النظر إلى الهيكليات والعمليات الرسمية - وهي عناصر مشتركة بين الأنشطة الأربعة جميعها - بوصفها تشكّل تهديداً لأرواحهم الريادية. كما أنّهم يشعرون بالقلق بخصوص فقدان السرعة، والسيطرة، والحميمية بين أعضاء الفريق. ولكن عندما يتحاشون النظام والانضباط، فإنّهم يدفعون ثمناً باهظاً، يتملّ في عمليات فوضوية وأداء لا يمكن التنبؤ بمساره.

إنّ محاولة إنضاج الشركة الناشئة لا تعني بأنها يجب أن تتخلّى عن هويتها كشركة ناشئة، وأن تتبنّى عقيدة الشركة الكبيرة عندما تكون في طريقها إلى النمو. لكنّ الشركات المستعدّة لإدارة ذلك النمو - وتتعلم طرق جديدة في العمل والسلوك - لديها فرصة أفضل بكثير للنجاح على المدى البعيد.

### إنشاء مناصب متخصصة

يلجأ المؤسسون عادة إلى اتّباع مقارنة "من كل بستان زهرة"، أي بصورة أساسية هم يفعلون كل ما من شأنه أن يجعل الشركة تقف على قدميها. فهم يستعينون عبر الألفية غير الرسمية بأناس مثلهم من ذوي الخبرات العامّة ومن غير المتخصّصين، حيث يتولّون أدوارهم ومسؤولياتهم معاً بطريقة غير مننّمة. وهم يفعلون ذلك جزئياً مدفوعين بشغفهم، وجزئياً من خلال النظر من حولهم لرؤية ما يجب فعله. يمكن لهذه المقاربة الفريدة من نوعها والتي تقوم على إسهام الجميع في كل تفاصيل العمل أن تسير على ما يُرام في البداية، عندما يكون الأدرنالين مرتفعاً وعندما تكون الشركة صغيرة. ولكن مع توسّع المؤسسات، فإنّها تواجه مستويات جديدة من التعقيد تتطلّب منهم تعريف المهام وإيصالها إلى الناس بطريقة أكثر رسمية.

ولتحقيق ذلك، فإنّ المؤسسين يسعون عادة إلى تعيين أشخاص متخصّصين في مجموعة منتقاة من الوظائف، مثل المبيعات، والموارد البشرية، والتسويق، والأبحاث والتطوير، والتصنيع. وهذا الأمر مفيد لهم بطريقتين. أولاً، لأنّ المختصّون هؤلاء يستعملون معارفهم لإنجاز الأعمال المرتبطة بوظائفهم بفعالية أكبر. ثانياً، عندما يطرحون الممارسات الفضلى ضمن مجالاتهم ويطبقونها، فإنّهم يحقّقون على النمو المستقبلي عبر خلق حالة من الاسترخاء في بقية أنحاء الشركة. فالناس الذي لا يعودون مضطربين إلى القلق بخصوص التسويق، على سبيل المثال، يستطيعون الانتقال إلى التركيز على أنشطة أخرى.

بالطبع، كلّ ذلك يمكن أن يخلق حالة من التوتّر بين "الحرس القديم" الذي يملك معارف عمومية غير متخصّصة، وبين الخبراء في المجالات المختلفة. وغالباً ما يكون الطلب على الخبرة

الوظيفية أكبر من قدرات الموظفين الأوائل على المواكبة من خلال ممارستهم للتعلّم التلقائي (Organic Learning) ونتيجة لذلك، تذهب الألقاب القيادية الوظيفية إلى أشخاص من خارج الشركة، الأمر الذي يقود إلى حالة من الاستياء في أوساط الموظفين القدامى. كما أنّ الموظفين الأوائل قد يشعرون بالغضب جزاء فرض قيود على أدوارهم وتضييق هذه الأدوار. فليس كلّ شخص يمتلك معرفة عامّة غير متخصصة قادراً أو حتّى راغباً بأن يصبح اختصاصياً. وغالباً ما يشعر الناس بالإحباط ويغادرون، آخذين معهم علاقاتهم القيّمة وفهمهم الدقيق لرسالة الشركة وثقافتها. لكي تضمن استمرار الناس في العمل معاً بطريقة بناءة، من الأهمية بمكان التنبؤ بهذه الآلام المتنامية والتعامل معها. ودعونا نأخذ مثالاً من شركة ناشئة هي بيرتشيوكس (Birchbox) لنرى كيف فعلت ذلك. فقد شهدت بيرتشيوكس نمواً هائلاً جداً وسريعاً بعد بضع سنوات فقط من تأسيسها، بفضل نموذج تجاري يتمحور حول اكتشافات المستهلكين لمنتجات تجميلية جديدة. ففي كلّ شهر، كان المشتركون يتلقون صندوقاً من العيّنات المنتقاة بحسب الطبيعة الشخصية لكلّ زبون. وكان يوسعهم ببساطة أن يدفعوا رسومهم وأن يستمتعوا بالعيّنات؛ وكان يوسعهم أيضاً الذهاب إلى موقع بيرتشيوكس على الإنترنت لشراء كمّيات أكبر من المنتجات التي أعجبته. وكان هناك فريق مكلف بكتابة مقالات إلكترونية دائمة ووضع أفلام فيديو إيضاحية بخصوص التوجّهات السائدة في عالم الجمال من أجل تحقيق قدر أكبر من التفاعل مع الزبائن. وقد اجتذب هذا النموذج مليون مشترك خلال السنوات الأربع الأولى، ممّا ألهم عشرات الشركات الناشئة تقليد نموذج بيرتشيوكس في مجالات أخرى.

ولكي تواكب بيرتشيوكس الطلب، نمت من شركة تضمّ ثمانية موظفين في ٢٠١٠ إلى مؤسسة فيها أكثر من ٣٠٠ موظف في أبريل (نيسان) ٢٠١٤، عندما ضمنت الحصول على تمويل بقيمة ٦٠ مليون دولار في جولة ثانية لجمع الأموال. وفي خضمّ هذه العملية، حصل تحوّل في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم. وتذكّر نيكول فيلي (Nicole Fealey)، مديرة عمليات الموظفين والأداء مقدار الإثارة التي كانت تشعر بها خلال الأشهر الثمانية عشر الأولى عندما كانت مضطرة إلى العمل في كل المجالات والأقسام. تقول نيكول: "هذا أكثر جانب أحبّه في الشركات الناشئة. أنت لا تشعر بالملل أبداً". لكنّها تدرك بأنّها هي وغيرها من الموظفين الأوائل كانوا يفكرون إلى المعارف والخبرات التي تسمح لهم بالتعامل مع كل شيء بأنفسهم عندما كانت الشركة تكبر - وبأنّهم كانوا سيشعرون بالاستنزاف الكامل لو أنّهم حاولوا.

لنتخيّل الجوانب اللوجستية المصاحبة لشحن مليون صندوق من العيّنات الخاصّة كل شهر - أو مهمّة بناء علاقات في مجال المبيعات مع ما يكفي من المؤسسات الشريكة للاستمرار في ملء هذه الصناديق بمنتجات جديدة ومثيرة للاهتمام. ولكي تكون بيرتشيوكس قادرة على تدبّر هذا

العمل المعقد، فإنّها قد قسّمته إلى وظائف متخصصة، ولجأت إلى خبراء في المجالات المعنيّة بهدف تحسين فعالية كل مجال منها. وقد شملت قائمة الموظفين الجدد مسؤولاً للشؤون التكنولوجية يمتلك شهادة الدكتوراه في جامعة كارنيجي ميلون، ونائبة للرئيس لشؤون حملات الأصناف التجارية جاءت من صفوف شركة بوز أند كومباني.(Booz & Company)

## فكرة المقالة بإيجاز

### المعضلات

غالباً ما يقاوم المؤسسون فكرة فرض الانضباط في شركاتهم الناشئة الأخذة بالنمو، خشية خسارتهم للرشاقة في العمل وفقدان السيطرة. لكن النتيجة التي تنطوي على مفارقة هنا، هي أنّ العمليات تصبح فوضوية بينما يبدأ الأداء بالتراجع.

### التكتيكات

إذا أردتم إدارة النمو على المدى البعيد، يجب عليكم توظيف الخبراء في مختلف الوظائف، وإضافة الهيكلية الإدارية، وتعزيز عملية التخطيط ووضع التوقعات، والاستمرار في تعزيز القيم الثقافية لمؤسستكم.

### المكاسب

إنّ هذه المقاربة الرامية إلى توسيع نطاق عمل الشركة ونقلها إلى مرحلة النضوج لن تجعل شركتكم أكفأ فقط، وإن كانت ستحقق ذلك بكل تأكيد. وإنّما هي سوف تساعدكم في العثور على فرص جديدة واغتنامها.

"عندما دخلت إلى الشركة وأجريت مراجعة موضوعية لبعض العمليات الشهرية، لاحظت بأنّها كانت قد صمّمت بطريقة سريعة ومرتبلة". هذا ما قالته كيت برايس التي شغلت منصب نائبة الرئيس لشؤون حملات الأصناف التجارية لمدة ثلاث سنوات قبل أن تصبح نائبة الرئيس لشؤون كندا. "وبما أنّني كنت قد عملت استشارية من قبل، فقد عرفت بحكم خبرتي بأننا يجب أن نصلح كل هذه الأشياء، لكنني سرعان ما تعلّمت احترام الناس الذين كانوا وفي عمر الرابعة والعشرين قد بنوا عملية كانت جزءاً من المحرك الذي يحافظ على استمرارية الشركة". وتتفق كاتيا بيشامب، وهي أحد الشركاء المؤسسين، مع الرأي القائل بأهمية احترام الحرس القديم – وهي مجموعة من الأشخاص يرى الشركاء المؤسسون بأنّها أساسية جداً "للخلطة السحرية" لشركة بيرتشبوكس. تقول كاتيا: "أعتقد أننا ناجحون تماماً في إظهارنا للموظفين مدى تقديرنا لمجموعات المهارات القيّمة الموجودة لديهم والاحتفاء بفكرة أنّنا لم نكن لنصل إلى هنا لولا قدراتهم الجماعية". هذه النظرة جعلت الموظفين الأوائل يشعرون على الدوام بأنّ هناك من يقدرهم، كما أنّها شجعتهم على التفاعل الإيجابي الدائم.

ومع ذلك، فقد عانوا في بعض الأحيان في العثور على موقعهم ضمن المؤسسة الأخذة بالنمو. وتعترف بيشامب بأنّ "الأمر مخيف بكل تأكيد. ولا أعتقد أنّ الأمر سهل بالنسبة لي حتّى هذا اليوم. ولا أعتقد أنّه سهل لأيّ كان. فقد تعيّن على بعض الناس توظيف مدرائهم بأنفسهم ليشرّفوا على الأنشطة التي كانوا هم أنفسهم يرعونها منذ البداية، حيث قاموا بإعادة صياغة توصيفاتهم

الوظيفية بناءً على ذلك. أمّا مات فيلد، وهو موظف سابق من الموظفين الأوائل كان قد ترأس قسم العمليات الدولية خلال مرحلة النمو الكبير، فقد رأى في ذلك فرصة للتطوير الشخصي. يقول مات: "كنت أعلم بأنني لم أكن امتلاك الخلفية أو المعارف التي تمكنني من نقل بيرتسبوكس إلى مستوى الطموح الذي كان لدينا. لقد وظّفت شخصاً بوسعته أن يعلمني ويقويني لكي أحسن من أدائي لعملي".

كان واحد من الأمور الأساسية هو غرس ذهنية التعلّم لدى الموظفين، وكذلك تذكيرهم بالتحديات التي تنتظرهم، وكيف يمكن للأشخاص الموهوبين من أصحاب الخبرة أن يساعدوا الشركة. هذه الأشياء دفعت فيلد والآخرين إلى التركيز على الصالح العام عوضاً عن الشعور بالقلق تجاه أهميتهم ووضعهم في الشركة ضمن الهيكل التنظيمي الجديد. تقول بيشامب بأنها هي والشركة المؤسسة هايلي بارنا "بدلنا جهداً هائلاً لإقناع الموظفين بأنهم قادرون على توظيف أناس أفضل منهم". إنّ إشراك أعضاء الحرس القديم في عملية التوظيف طمأنهم إلى أنّ كلمتهم ستظلّ مسموعة. كما أنّ المؤسّسين أخبروهم كيف يمكن للخبراء في مختلف المجالات أن يكونوا بمثابة المرشدين لهم، وأن يساعدوهم في تطوير خبراتهم المتخصصة في شركة آخذة بالنمو.

مع انضمام بعض الأشخاص من الخارج واستقرارهم في مختلف الأقسام، اضطلع الموظفون الأوائل بدور هام تمثّل في ضمان الانسجام بين الجميع،

وذلك نتيجة لفهمهم الواسع لمدى الترابط بين المكونات المختلفة للنموذج التجاري. كما أنّهم بمثابة القناة الثقافية التي ترجعنا إلى الوقت الذي لم يكن لبيرتسبوكس فيه علامة تجارية مميزة. ففي ذلك الوقت، كان اجتذاب اهتمام الشركاء والزبائن المحتملين يحتاج إلى أشخاص واسعِي الحيلة ويحسنون التصرف.

تقول بيشامب: "يمزح الموظفون ويقولون بأنهم ما كانوا لیتمكّنوا من الحصول على وظائفهم الآن. فالحرس القديم لم يكن يتمتّع بخبرة كبيرة في هذا القطاع، لكنهم يمتلكون مهارات فائقة في بيرتسبوكس، وتحديدًا في فهمهم لرؤيتنا وطريقة عملنا".

هل ينطوي التخصّص على بعض المخاطر؟ بكل تأكيد. فعندما يصبح لكلّ وظيفة قائد مستقل، فإنّ الموظفين قد يعزلون كلّ في صومعته، وقد يفقدوا تماهيهم مع المؤسسة بأكملها. ويمكن للغرائز القبلية أن تمنع الناس العاملين في وظائف مختلفة من تبادل الأفكار والابتكارات، لذلك يتعيّن على الشركات أن تضمن استمرار عمليات التواصل غير الرسمية بين مختلف الفرق والأقسام. فعندما تكون الشركات في مرحلة النمو الكبير، فإنّها غالباً ما تتخلّى عن الأنشطة الهادفة إلى بناء العلاقات لتركّز أكثر على الأعمال المتطلّبة الأكثر إلحاحاً. ولكن مع مرور الوقت، قد يقود هذا الأمر إلى حالة من الجمود وعدم الإبداع. لكنّ مصلحة الشركات على المدى

البعيد تقتضي منها تعزيز التلاحح المتبادل بين مختلف الأقسام والوظائف في ذات الوقت الذي تنظّم فيه الأمور لتقديم الدعم للعمل الذي يجب إنجازه. ولا يكمن الحل في تحاشي بناء صوامع منعزلة يعمل الموظفون فيها، وإنما في إيجاد طرق لبناء الجسور بين هذه الصوامع.

## «بذلنا جهداً هائلاً لإقناع الموظفين بأنهم قادرون على توظيف أناس أفضل منهم»

كاتيا بيشامب، أحد الشركاء المؤسسين لشركة بيرتشبوكس

### إضافة هيكلية إدارية

عندما يطلق المؤسسون شركاتهم الناشئة، فإن العديد منهم يتجنّبون غالباً الهيكليات والتراتيبات الهرمية بسبب القيم والمثل التي يحملونها والقائمة على المساواة بين الجميع. ولكن عندما تبدأ مؤسساتهم بالنضوج والتوسّع، يحصل تزايد في أعداد الموظفين العاملين تحت أمره عدد صغير من المدراء. قد يعتقد المؤسسون بأن ذلك يسمح لهم بالمحافظة على سيطرتهم، لأنّ جميع القرارات تمرّ عبرهم. لكن المفارقة في الأمر، هي أنّ مؤسساتهم تخرج عن سيطرتهم بما أنّ السلطة المركزية تصبح بمثابة عنق الزجاجة التي تعيق تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات، والتنفيذ. فشخصان في قمة الهرم لا يمكنهما أن يشرفا بفعالية على الأعمال اليومية التي يؤدّيها الجميع والتي يتزايد تخصصها بشكل مضطرد؛ وضمن هكذا نظام، تضيع المسؤولية عن تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أنّ الموظفين يجدون صعوبة في البقاء في حالة من التركيز والتفاعل عندما لا يكون هناك توجيه لهم من مدراءهم، وعندما لا تكون هناك عمليات إدارية واضحة. وقد يصابوا بالإحباط أثناء محاولتهم الوصول إلى صنّاع القرار المضطربين إلى التعامل مع العديد من المشاريع والناس الآخرين.

حصل هذا الأمر في مرحلة مبكرة في شركة كلاود فليير (CloudFlare)، وهي شركة ناشئة مقرها سان فرانسيسكو تأسست في العام ٢٠٠٩ وسرعان ما أصبحت لاعباً هاماً في مجال صياغة المحتوى وأمن مواقع الإنترنت الصغيرة والمتوسطة. وبحلول شهر يوليو (تموز) ٢٠١٢، كان عدد مواقع الإنترنت التي تخدمها قد بلغ ٥٠٠ ألف موقع تقريباً يتصفّحها الناس أكثر من مليار مرة يومياً (في ذلك الوقت كان هذا الرقم يشكّل ١% من عدد المشاهدات الإجمالية لصفحات الإنترنت). وفي تلك الفترة، روت الشركة بعضاً من آلامها المتصاعدة لكل من توم إيزنمان (Tom Eisenmann) وأليكس غودين (Alex Godden) من كلية هارفارد للأعمال، اللذين نشرا حالة دراسية عن هذه الشركة.

في بادئ الأمر، صرّح مؤسسو كلاود فليير بفخر، وبصوت عالٍ أيضاً، بأنهم سيبنون منظمة أفقية بالكامل ودون ألقاب تشير إلى الهرمية أو التراتبية أو دون وظيفة موارد بشرية حتى. وكما هو حال العديد من قادة الشركات الناشئة، أراد الرئيس التنفيذي ماثيو برينس (Matthew Prince) أن يروّج لمفهومي المرونة والإنجاز الفردي، حيث كان مؤمناً بأن السيطرة البيروقراطية ستخفقهما. وكان يأمل بإنشائه لمؤسسة خالية من الألقاب أن يتحاشى حالات التضارب المستقبلية في الهيكل التنظيمي بما أنّ الناس الذين كانوا يتزأسون الشركة الصغيرة في بادئ الأمر لن يكونوا مناسبين لقيادة فريق من ٢٥٠ شخصاً، وبما أنّ المناصب الرئيسية كانت ستتغيّر في نهاية المطاف. يقول برينس: "إمّا أنّ الشخص الأصلي سوف تُخفّض مرتبته الوظيفية، وفي تلك الحالة هو سيغادر على الأرجح، أو أنّ الشخص الجديد لا يأتي إلى الشركة. وفي كلتا الحالتين، لسنا أمام نتيجة عظيمة."

ومع ذلك، فقد تنامت المشاكل. ففي الأشهر الثلاثة المنتهية في يوليو (تموز) ٢٠١٢، كان خمسة من موظفي الشركة البالغ عددهم ٣٥ شخصاً قد تركوها، حيث عزا بعضهم ذلك إلى غياب الهيكلية الواضحة في المستوى المتوسط لعلاقة المدراء والمؤوسين وغياب الممارسات المناسبة في مجال الموارد البشرية. وقد وصفوا بعض الأوضاع التي وجدوا أنفسهم فيها حيث لم يكن هناك شخص يمكنهم اللجوء إليه (باستثناء مضايقتهم للمؤوسين) إذا شعروا بأنّ بعض الممارسات، مثل الأنشطة المرتبطة بالبرمجيات أو معايير كتابة البرمجيات، كانت بحاجة إلى تغيير. وفي غياب السياسات رسمية، كانوا يجدون صعوبة في خوض الأحاديث المتعلقة بالوقت المناسب لأخذ الإجازات العادية أو المرضية، والموازنة بين متطلّبات العمل والحياة الشخصية، وفي الحصول على تعويض مقابل مصاريف العمل التي يسدّدونها من جيوبهم. وقد كان ردّ الفعل السلبي للموظفين مشابهاً لما حصل مع شركة زابوس (Zappos) عام ٢٠١٥، عندما أعلنت بأنها سوف تنهي العمل بنظام الألقاب والمدراء، الأمر الذي قاد ١٤% من قواها العاملة - ١٢٠ شخصاً - إلى أخذ تعويضاتهم والمغادرة.

ورغم أنّ كلاود فليير خسرت عدداً أقل من الموظفين مقارنة بزابوس، إلا أنّ النسبة المئوية كانت مشابهة تقريباً. وعقب مغادرة هؤلاء الموظفين فوراً، اعترف برينس بأنّ الشركة كانت بحاجة إلى المزيد من الوضوح في الهيكلية الإدارية. وقد قال برينس لآيزنمان وغودين: "لسنا واهمين أبداً بأنّ هذه التدابير في مجال الإدارة ستكون ناجحة إلى الأبد. بوسعك أن ترى حالياً بعض الثغرات. فالناس يحتاجون إلى من يعطيهم رأياً بأدائهم؛ وهم يريدون من يوجههم. وعندما نضاعف عدد موظفينا الحاليين، فإننا سنحتاج إلى المزيد من الهيكلية التراتبية والمدراء والعمليات". وقد انضم

مدير للمنتجات مؤخراً إلى المؤسسة، لكن برينس، الذي كان لا يزال يكره كلمة "مدير" أطلق عليه لقب "مهندس منتجات". وهو كان يفضل النظر إلى موظفيه بوصفهم "يحصلون على المساعدة". بحلول العام ٢٠١٥، كانت الشركة قد عيّنت عدداً إضافياً من المدراء، إلى جانب شخص مسؤول عن الشؤون الإدارية للموارد البشرية ومسؤول معني بتعيين الأشخاص الموهوبين. وقد أراد برينس بأن يظلّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرناً بما يكفي لاجتذاب موظفين رفيعي المستوى دون أن يحبط همّة الموظفين الموجودين في المراتب الدنيا والذين يعملون في مكاتبهم المغلقة، لكنّه أدرك بأنّ إضافة هيكلية إدارية سيساعد كلاود فليير على النمو. وعند بناء بعض الأقسام في الشركة، مثل قسم مبيعات المشاريع، أضاف بعض الطبقات من التراتبية. وقد علّق مؤخراً قائلاً: "كان من الرائع بنظري أن تراقب الموظفين في فريق الهندسة ينظرون إلى فريق المبيعات ويقولون: "إنّهم يبذلون سعداً ومنتجين حقاً. ووجود المدراء قد لا يكون فكرة سيئة".

## «كان من الرائع بنظري أن تراقب الموظفين في فريق الهندسة ينظرون إلى فريق المبيعات ويقولون: «إنّهم يبذلون سعداً ومنتجين حقاً. وربما ليس وجود المدراء فكرة سيئة»».

ماثيو برينس، الرئيس التنفيذي لشركة كلاود فليير

بالطبع، يمكن للمؤسسات أن تبالغ كثيراً في موضوع الهيكلية الإدارية. فوجود طبقات زائدة عن اللزوم في سلسلة اتخاذ القرار يمكن أن تبطئ الأمور من خلال تقييدها لتدفق المعلومات (من أعلى الهرم إلى أسفله، ومن أسفل الهرم إلى أعلاه). كما أنّها يمكن أن تحبط الموظفين لأنّها تبعث بإشارة إليهم، وكأنّهم أشخاص غير موثوقين لا يستطيعون تولّي شؤون عملهم بنفسهم. ولكن كما رأينا في كلاود فليير، فإنّ عدم وجود قدر كافٍ من الإرشاد والتوجيه يمكن أن يُصيب الناس بحالة من الإحباط، أيضاً.

ويمكن للشركات التي تضيف إلى جانب الهيكلية الرسمية مبادرات مكّمة غير رسمية للإرشاد والتوجيه وتقديم الآراء الراجعة (feedback) أن تحافظ على دافع الموظفين في أبعث حالاتها. ويعود السبب في ذلك إلى أنّ هذه الأشياء تعزّز عقلية التعلّم، وتساعد الموظفين في النمو جنباً إلى جنب مع نمو المؤسسة. كما أنّ الأدوار ونطاق الصلاحيات المعرّفة بوضوح تمكّن الناس من اتخاذ قرارات أسرع وأذكى على المستوى المحلي. وهي تبسّط العملية، عوضاً عن تعقيدها،

وتدعم تطوّر الأفراد. وكلّما جرى تمكين الناس من اتخاذ قرارات أكثر في الميدان، كلّما تعلّموا أكثر وأصبحوا أكثر مسؤولية.

### التخطيط ووضع التوقعات بانضباط

يُعتبر الارتجال جزءاً لا يتجزأ من شخصية رواد الأعمال الشباب المغامرين؛ فهذا هو أسلوبهم في الاستكشاف. ولكن مع النمو المضطرد للشركات، فإنّ حاجة إلى إطار من الخطط والأهداف ليكون موجّهاً للشركة. وبهذه الطريقة يمكن لهؤلاء الرواد الاستمرار في تجريب أشياء جديدة والتجاوب مع الأسواق الديناميكية، في حين أنّ عينهم تظل على الأهداف الكبرى وعلى المحافظة على استدامة الشركة. وإلا فإنّ الارتجال يرقى إلى مستوى التخبّط العشوائي.

لقد توصلت شركات ناشئة كثيرة إلى هذه النتيجة، ولكن بعد وقوعها في الخطأ، ومن تلك الشركات ميكروماكس إنفورماتيكس (Micromax Informatics) الشركة الهندية المتخصصة بالمعلوماتية. ففي العام ٢٠١٠، بدت ميكروماكس شركة لا يمكن لأيّ كان أن يوقف تقدّمها. فلم تكن قد دخلت عالم الهواتف المحمولة إلا قبل عامين فقط، ومع ذلك فقد كانت تبيع أكثر من مليون جهاز شهرياً. وقد كان لدى مؤسسها الأربعة طموحات كبيرة بتحويلها إلى شركة رائدة على مستوى العالم، وبدا بأنّ الأرقام تضعها على ذلك المسار. ففي ذلك العام، كانت الإيرادات قد تضاعفت أربع مرّات، في حين أنّ صافي الإيرادات كان قد تضاعف خمس مرّات. وفي سبتمبر (أيلول)، تمكّنت ميكروماكس من جمع ٤٥ مليون دولار من الأموال الخاصّة من شركة سيكويّا كابيتال (Sequoia Capital) ومستثمرين آخرين، وفي أكتوبر (تشرين الأوّل)، أعلنت عن خططها للإدراج في البورصة.

ولكن في يوليو (تموز) ٢٠١١، سحبت الشركة طرحها العام الأوّل (IPO) فسعيها الدؤوب إلى النمو جاء على حساب سلامة أعمالها، الأمر الذي جعلها تفقد الزخم نتيجة لذلك. يقول موهيت بهاتناغار، العضو المنتدب في مكتب شركة سيكويّا في نيودلهي: "من الخارج، كانت تبدو كشركة نمت بطريقة أسيّة هائلة، مع التبنّي الكبير من قبل الزبائن لمنتجاتها. أمّا من الداخل فقد كانت الفوضى ضاربة فيها."

في أحد اجتماعات مجلس الإدارة اللاحقة ذلك العام، التزمت ميكروماكس بإحداث تحوّل كبير على المستوى المؤسسي. ففي خطوة يستحقّ المؤسسون الثناء على شجاعتهم باتخاذها، قرّروا الاستعانة برئيس تنفيذي من الخارج، إضافة إلى كبار القادة من شركات قيادية مثل إيرتيل (Airtel) وإنتس تي سي (HTC) وعندما وصل هؤلاء القادة، صُدِموا بالغياب الكامل لأيّ تخطيط. فعلى سبيل المثال، لم تكن ميكروماكس قد بذلت جهداً كبيراً لتنظيم المعلومات المتعلّقة

بالزبائن والموظفين، ناهيك عن استعمالها لدعم القرارات المتعلقة بالمبيعات، أو العمليات، أو إدارة المواهب.

قام الرئيس التنفيذي الجديد في ذلك الوقت ديباك مهيروترا (والذي غادر الشركة لاحقاً) بقيادة عملية تهدف إلى تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي. وبدعم من المؤسسين، شدّد مهيروترا على أهمية الانتظام في تحديد الأهداف وإقامة التمارين الخاصة بتسريع الأنشطة، وذلك في عموم أنحاء الشركة من أجل بناء رؤية بعيدة المدى. يقول مهيروترا: "في اجتماعي الأول مع مرؤوسى المباشرين، في يناير (كانون الثاني) ٢٠١٢، طلبت منهم أن يكتبوا الأشياء التي يرغبون بأن يقال عنهم بعد موتهم. قلت لهم: "تخيّلوا بعد عامين من الآن، بأنكم جميعاً وأثناء عودتكم بعد احتفال بإنجازكم لعام عظيم، تحطّمت الطائرة بكم وقضيتم أُنتم الستة عشر جميعاً نحكم. فما الذي تريدون أن يُكتب في نعواتكم؟" لقد كانت تلك هي الطريقة التي اتّبعتها في دفع المدراء إلى التفكير بمستقبل الشركة بطريقة ملموسة أكثر، وإلى وضع أهداف أوضح للأداء - وهي أشياء كان المؤسسون قد تجنّبوها في معرض شعورهم بالإثارة نتيجة سعيهم وراء فرص جديدة وتردّددهم في الاعتراف بأنّ الأمور لا تسير على ما يُرام عندما كان ذلك يحصل. فعلى سبيل المثال، كان المؤسسون قد شرعوا بعمليات توسّع قوية نحو البرازيل ودبي، رغم أنّ معرفتهم المحدودة بما يفضّله الزبائن في تلك الأسواق لم تردعهم عن اتّخاذ تلك الخطوة. وعندما انطلق قطار التخطيط المنهجي وسار على سكّته الصحيحة، أوقفت الشركة عملياتها في هذين البلدين.

كما بدأت ميكروماكس بسد الثغرات الموجودة في مجال التخطيط على المستويين التشغيلي والتكتيكي. ففي العديد من الوظائف، كان المدراء يفتقرون إلى البيانات المطلوبة في الوقت المناسب. وقد كان المثال الأبرز من قسم المبيعات: فبعد أن كانت أجهزة الهاتف المحمول تُسحن إلى الشركاء في أفنية التوزيع، كانت الشركة مضطّرة إلى الانتظار لفترة طويلة قبل معرفة أي النماذج كان الأكثر مبيعاً، وبالتالي فإنّ تسجيل الطلبات مسبقاً مع الموردين كان يعتمد على الكثير من التخمينات. وهذا الأمر قاد إلى عدم توفّر المنتجات السريعة الحركة بصورة كافية وإلى مرتجعات كبيرة من النماذج الأخرى. كما أنّ ذلك جعل من الصعب على الشركة أن تعلم حجم المخزونات التي يجب أن تحتفظ بها. ونتيجة لذلك، فقد عانت الشركة من تحديات في مجال السيولة النقدية، كما عانت من محدودية في إطلاق المنتجات الجديدة لأنها كانت مضطّرة أولاً إلى التوصل إلى تسويات في مجالي الائتمان والمخزونات مع الموردين.

صمّم الشركم المؤسس سوميت كومار حلاً تمثّل في أداة تسمح بتتبع مسار كل هاتف محمول ابتداءً من لحظة شحنه من قبل المصنّع وحتى تفعيله من قبل المستخدم. يشرح كومار الأمر قائلاً: "أنا أعرف الآن بالضبط إلى أيّ مرحلة وصل الجهاز في سلسلة التوريد. وأعرف في أكبر

٢٠ مدينة في البلد وفي كل شارع من الشوارع، ما هي النماذج التي بعناها". وقد استكملت ميكروماكس تطبيق هذه الأداة في نوفمبر (تشرين الثاني) ٢٠١٢. ومنذ ذلك الوقت، أصبحت المبيعات والمخزونات أكثر دقة، مما مكن الشركة من أن تعرف خلال ٣٠ يوماً ما إذا كان المنتج "سيحقق نجاحاً باهراً أم فشلاً ذريعاً". هذا الأمر قلل من حصول المشاكل المتعلقة بنفاد المخزونات، والأجهزة المرتجعة، والتدفقات النقدية.

قبل أن تقرض ميكروماكس هذا النوع من الانضباط، كانت تتبّع أسلوباً مُرتجلاً للتجاوب الفوري مع الفرص عندما تسنح، باستعمال مزيج من معارفها العميقة وحلولها المرتجلة أيضاً. وقد برّر القادة استعمال هذه المقاربة على قاعدة أنّ القرارات كان يجب أن تتخذ بسرعة لأنّ المنافسين كانوا يجارون الشركة في تفوّقها، وكانوا يتطلّعون إلى تقليد المنتجات الحالية. وفي سعي محموم لمواجهة التحدّيات الضاغطة، كانت المهام الخاصة بتوثيق الحلول وتحليل كيف كان يمكن الوصول إلى هذه الحلول بكفاءة أكبر غالباً ما تُتخى جانباً. ولم يكن لدى الناس أيّ اهتمام كبير في إرساء طرق روتينية للتعامل مع المشاكل المتكرّرة. وعندما كانوا يتوصّلون إلى حلول فعّالة، كانوا نادراً ما يعمّمونها في أنحاء الشركة؛ حيث كان يتعيّن على كل وحدة تجارية أن تكتشف طريقتهما الفضلى في فعل الأشياء. وعندما كان الناس يغادرون، كانت معارفهم تخرج معهم من الباب.

وكما اكتشف قادة ميكروماكس، فحتى في بيئة من النمو العالي والسريع الوتيرة، من المهم تخصيص بعض الوقت للتخطيط للممارسات الفضلى، وتحديدّها، وتقاسمها مع الآخرين. من السهل الافتراض بأنّ هذه الأنشطة لا تتناسب مع الرشاقة في العمل ومع ممارسة المدراء للسلطة الاستثنائية. ومن المؤكّد أيضاً بأنّ العمليات التخطيطية المفرطة في صرامتها يمكن أن تؤدي إلى نشوب معارك على الموارد المحدودة، الأمر الذي قد يشكّل عائقاً أمام النمو. ولكن من الممكن أيضاً أن يكون هناك قدر من المرونة ضمن الإطار. إنّ وضع أهداف ومبادئ إرشادية واضحة، وجمع المعلومات وتبادلها مع الآخرين بطريقة منهجية لتسليط الضوء على الأداء، وتحسين عملية وضع التوقعات، وإنشاء عمليات عوضاً عن الاعتماد على أشخاص رئيسيين ليصيغوا حلولاً تتفعّل لمرة واحدة، هي كلّها إجراءات تروّج للكفاءة، وتدعم القرارات الذكية، ولاسيما عندما يكون العالم من حولنا في حركة دائبة ومتدفّقة.

بعد اتّباع ميكروماكس لهذه الإجراءات، استعادت الشركة مكانتها في سوق الهواتف المحمولة. وقد بلغت إيراداتها للعام المالي ٢٠١٥ ما يقارب ملياري دولار.

**المحافظة على استدامة الثقافة**

تُعتبر الثقافة عادة جزءاً أساسياً من السبب الذي يجذب الناس إلى الانضمام إلى الشركات الناشئة، وإلى البقاء فيها. وعندما يبذل الموظفون قصارى جهدهم لتحويل شركة في طور التبرعم إلى شركة قابلة للحياة، ويعملون حتى ساعة متأخرة من الليل وخلال عطلة نهاية الأسبوع لتحقيق ذلك الهدف، فإنهم يكونون مدفوعين بالروح الرفاقية وبإحساس بالانتماء إلى شيء هام.

يدرك المؤسسون مدى قوة هذا الأمر ويعتمدون على قصص مفعمة بالحنين، وشبه أسطورية، حول الأيام الخوالي للمؤسسة لكي يدفعوا الجميع إلى تبني ثقافة هذه المؤسسة. هذا الأمر يمكن أن ينجح عندما تكون الشركة صغيرة وعندما يكون جميع الموظفين قادرين على التأثر شخصياً بتلك القصص - ولكن مع انضمام المزيد من الناس إلى صفوف الشركة، قد يجد القادة معاناة في المحافظة على ثقافة مؤسسية قوية. وهذه مشكلة، لأنّ الثقافة قد تكون في أهميتها القصوى خلال فترات النمو. وعندما تبدأ الشركة بإضفاء الطابع الرسمي على وظائفها، وعلى سلاسل القيادة والأوامر فيها، فإنّ التماهي مع المؤسسة الأكبر يساعد الموظفين في العمل عبر الحدود، وفي التعاون بعفوية، وفي تبادل الأفكار التي تحتاجها الشركة لكي تتبكر.

رغم أنّ مؤسسي الشركات الآخذة بالنمو السريع يقولون بأنهم يخشون من خسارة ثقافتهم المؤسسية، إلا أنّ قلة منهم يتخذون خطوات عملية لوضع معايير واضحة لهذه الثقافة وتعزيزها. فانتباههم ينتقل بسرعة إلى الأشياء التي يشعرون بأنّها أكثر إلحاحاً، مثل العمليات والتسويق. ونتيجة لذلك، يحصل فتور في حماسة الموظفين وتفاعلهم، فيغادرون الشركة على أمل العثور على فرصة جيّدة في مكان آخر.

كيف يمكن لرواد الأعمال أن يحولوا دون حصول هذه التبعات والعواقب؟ بوسعهم البدء بالتعبير بوضوح عن قيمهم الثقافية ضمن رسالتهم ورؤيتهم، وكذلك ضمن التوصيفات الوظيفية. فهذا الأمر يسهّل التعرّف على أيّ انحراف ثقافي قبل أن يتمادى. كما أنّه يساعد المؤسسة في الحفاظ على حيوية قيمها من خلال توظيف أشخاص يتناسبون مع هذه الثقافة، ومن خلال مكافأة السلوكيات المرغوبة عبر التقدير والتعويضات.

دعونا نراجع كيف جرى التعامل مع هذه المسألة في براكتيس فيوجن (Practice Fusion) ، وهي شركة مقرّها سان فرانسيسكو تصنع منصّة تعتمد على الحوسبة السحابية للسجلات الإلكترونية في مجال الرعاية الطبية. فبحلول أواخر العام ٢٠١٣، كانت قد عيّنت ما يقارب ٢٠٠ موظف خلال ١٢ شهراً، ليزداد حجمها بذلك أكثر من الضعف. وطوال تلك الفترة، اعتبر

ريان هوارد الشريك المؤسس بأنّ أولويته تتمثّل في المحافظة على الثقافة المؤسسية. كان واحد من العقائد الأساسية للشركة هو "كن صاحب روح مشاكسة"، وهي جملة كانت تتردّد في الأيام الأولى، عندما كان الشركاء المؤسسون، الذين واجهوا الرفض في ذلك الوقت من

الرأسماليين المغامرين، يعملون انطلاقاً من المفاهي وكانوا يستعملون أموال التأمين التي حصلوا عليها في حادث سير لدفع رواتب الموظفين. لذلك من غير المفاجئ أن نجد كيف كان قادة الشركة في الأيام الأولى يحاولون إيصال هذه القيمة الأساسية للموظفين، من خلال اعتمادهم الكبير على القصص الشعبية التي تروي حياتهم التي أمضوها في عملٍ جاد لا يتوقف طيلة خلال أيام الأسبوع وكيف كانوا يلجؤون إلى مواردهم الذاتية لحل مشاكلهم. ولكن عندما أصبحت الشركة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً، أدّى هذا الأمر إلى خلق مسافة بين القادة والموظفين. ولم تعد كاريزما المؤسسين وقصصهم كافية لكي توحد الجميع في بوتقة واحدة.

عندما أدرك هوارد هذه المشكلة، لجأ إلى التعبير عن قيم الشركة بطريقة أكثر رسمية، حيث وضع هذه القيم على الإنترنت وكذلك داخل المبنى. وبإمكانكم أيضاً رؤيتها على جدران المكتب، ولا يقتصر الأمر على الروح المشاكسة (وهي القيمة المفضّلة لديه شخصياً)، وإنما يشمل أيضاً التركيز على الزبائن، والعمل بروح جماعية، والمتعة، وممارسة العطاء تجاه المجتمع و"القيام بأشياء استثنائية". لقد أصبحت هذه القيم هي المعايير المستخدمة في التوظيف وفي تقويم الأداء. فعلى سبيل المثال، ينتظر القادة من الموظفين أن يكونوا أشخاصاً واسعياً الحيلة، وبارعين في حلّ المشاكل، ويمتلكون دافعاً ذاتياً للعمل. يقول هوارد: "معظم الأشخاص هنا يتحدثون بوتيرة أسرع. وأنا أميل بطبعي إلى توظيف من يتمتعون بنزعة طبيعية إلى إبداء شيء من الاستياء." كما لجأت الشركة إلى عقد اجتماعات أسبوعية تضمّ جميع الموظفين، الذين يشجّعهم المؤسسون على طرح أسئلة صعبة خلال تلك الاجتماعات بخصوص أهم القضايا في براكتيس فيوجن، والمشاكل التي تواجهها، وكيفية اتخاذ القرارات الرئيسية، وما إلى ذلك. فهذا الأمر لا يضمن وجود خط للتواصل المنتظم مع الموظفين فحسب، وإنما يجعل الجميع يشعرون بأنهم في صلب الشركة، ومطلعون على ما يدور في أذهان القادة عن القضايا الأساسية والحرجة.

**«معظم الأشخاص هنا يتحدثون بوتيرة أسرع. وأنا أميل بطبعي إلى توظيف من يتمتعون بنزعة طبيعية إلى إبداء شيء من الاستياء.»**

ريان هوارد، الشريك المؤسس لشركة براكتيس فيوجن  
كما يجتمع الموظفون معاً مرّة في الشهر في يوم جمعة أطلقوا عليها اسم "الجمعة الاستثنائية"، حيث تتبادل الأقسام المختلفة الدور في طرح التحدّيات التي تواجهها وآخر المستجدات الحاصلة.

فجلوس المجموعات المختلفة معاً وتبادلها للقصص يساعد في توطيد الأواصر بينها لتكون مجموعة واحدة، وهو جهد يتطلب رعاية واهتماماً دوريين، وخاصةً في شركة تحتفي بالأشخاص المشاكسين الذين يعتمدون على أنفسهم.

تثبت الوقائع بأن أي شركة ناشئة تنمو بسرعة تقريباً تواجه تحديات في توسيع أعمالها والانتقال إلى مرحلة النضج. فالشركات يمكن أن تتعرض لضربة بسبب انهيارات الأسواق، والشركاء غير الموثوقين في مجال التوريد والتوزيع، والمنافسين الشديدين، وعدد كبير من القوى الخارجية الأخرى. لكن ذلك لا يعني بأن الشركات يجب أن تكون فوضوية من الداخل. فالتنظيم الداخلي الفعال يحزرها من الأعباء لكي تبحث عن فرص جديدة ولكي تدعم بقاءها على المدى البعيد.

قد يشعر رواد الأعمال بالقلق من أن التغييرات التي نقتربها ستقتل العفوية والقدرة على التأقلم، والسرعة - وهذه كلها هي الأشياء التي أوقفناهم على أرجلهم وجعلتهم يصلون إلى ما وصلوا إليه في المقام الأول. من دون شك، هذه صفات قيّمة. والعديد من الشركات الكبيرة تدرك ذلك أيضاً؛ وهذا هو السبب الذي يدفعها غالباً إلى محاولة التصرف وكأنها شركة ناشئة جديدة. ونحن لا نقترب هنا بأن نتخلى الشركات الناشئة عن الأشياء التي جعلتها تتميز وتبتكر. لكن من الأسهل بكثير أن تطلق صاروخك الفضائي بحثاً عن آفاق جديدة عندما لا تكون مضطراً إلى القلق من أن شخصاً قد نسي ملء خزان الوقود.

ما بين طرفي نقيض، أي التنظيم المرتجل والتنظيم الصارم، ثمة حلّ وسط. والقادة الذين يستطيعون العثور على هذا الحل الوسط سيتمكنون من التفوق على منافسيهم - وهذا أمر مهم للغاية، إذا ما علمنا بأن قلة من الشركات الناشئة فقط تتحول إلى شركات راسخة.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
4. Desantola, Ranjay GulatiAlicia, (2016), **How to turn your company into a mature company?** Harvard Business Review, Boston, United States of America>
5. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
6. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
7. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
8. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
9. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل الثالث: فاعلية المنظمة وأبعاد الهيكل التنظيمي

### The effectiveness of the organization and the dimensions of the organizational structure

عنوان الموضوع: فاعلية المنظمة وأبعاد الهيكل التنظيمي  
organization and the dimensions of the organizational structure

#### كلمات مفتاحية:

الكفاءة، الفاعلية، الفاعلية التنظيمية، مدخل تحقيق الأهداف، مدخل النظم، مدخل العناصر الاستراتيجية، مدخل القيم المتنافسة، الهيكل التنظيمي المكون الإداري، الصلاحية، نطاق الإشراف، التعقيد، المركزية، الرسمية.

#### ملخص الفصل:

تُعتبر الفاعلية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم وفشله. لذلك فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الفاعلية بكثير من الاهتمام، وجرى محاولات كثيرة لتوضيح واستبيان هذا المفهوم ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الفاعلية. ومن جهة أخرى، يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي سيكون مسؤولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يجب اتباعها في موقع العمل. حيث اتفق العديد من الباحثين والكتاب على أن الأبعاد التنظيمية تتمثل في ثلاثة أبعاد هي التعقيد والمركزية والرسمية. وسيتناول هذا الفصل كلاً من هذين الموضوعين.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على مفهوم فاعلية المنظمة.
- ٢- التعرف على مداخل قياس فاعلية المنظمات.
- ٣- التعرف على محددات اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة.
- ٤- التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي.
- ٥- التعرف على الأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي.
- ٦- التعرف على العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي.

## مخطط الفصل:

- ١- مفهوم فعالية المنظمة: The concept of organization effectiveness
- ٢ - لماذا قياس فعالية المنظمة: Why measuring the effectiveness of the organization
- ٣- مداخل قياس فعالية المنظمات: Approaches of measuring the effectiveness of organizations
- ٤ - محددات اختيار المدخل المناسب لفعالية المنظمة: Determinants of choosing the right approach for the effectiveness of the organization
- ٥- مفهوم الهيكل التنظيمي: Organizational structure concept
- ٦ - الأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي: Organizational dimensions of the organizational structure
- ٧ - العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي: The relationship between the dimensions of the organizational structure

## ١ - مفهوم فعالية المنظمة:

يعتبر تعريف الفاعلية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم وفشله. لذلك فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الفعالية بكثير من الاهتمام، وجرى محاولات كثيرة لتوضيح واستبيان هذا المفهوم ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الفعالية، فاختلاف الكتاب والباحثين في وضع تعريف للفاعلية نتيجة اختلاف وجهة نظر كل منهم للفاعلية. يقترن مفهوم الكفاءة (Efficiency) بمفهوم الفاعلية (Effectiveness)، ولكن مفهوم الكفاءة يشير أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات. حيث يتوجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات.

أما مفهوم الفاعلية فإنه يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى (كما سنرى لاحقاً). وليس من الممكن تحقيق الفاعلية والكفاءة معاً على الرغم من أهمية ذلك. ولذلك وكما سيتبين عند مناقشة الطرق المختلفة لتحديد الفاعلية، فإن هناك محاولات لأن تشمل معايير الفاعلية على الكفاءة أيضاً، وهذا ما تسعى نظرية المنظمة لتحقيقه.

كما تجدر الإشارة إلى أن الكتاب وضعوا أكثر من ثلاثين معيار للحكم على فعالية المنظمة من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي قاموا بها، ومن هذه المعايير: الإنتاجية، الربحية، النمو، النوعية، دوران العمل، الدافعية، المعنوية، المرونة والتكيف، السيطرة، التماسك/ الصراع، الإجماع على الهدف، التأكيد على التدريب والتنمية، المهارات الإدارية الخاصة، وغيرها من المعايير التي وضعها الكتاب لقياس الفعالية.

ولكن القليل من تلك الدراسات قام باستخدام معايير متعددة، كما أن هذه المعايير تتراوح بين معايير عامة جداً كما هو الحال بالنسبة للنوعية والحالة المعنوية، ومعايير محددة وواضحة كما هو الحال بالنسبة للحوادث ومعدلاتها، والغيابات. ويفهم من ذلك أن الفاعلية تعني أشياء مختلفة عند الأفراد، كل ينظر إليها من زاويته الخاصة. ولأن المنظمات تقوم بأشياء عديدة وأن نجاحها يعتمد على الأداء المناسب في مجالات متعددة لذلك يجب أن يعكس التعريف الخاص بالفاعلية التنظيمية هذه التعقيدات، كما يجب أن يأخذ في الاعتبار الوسائل (العمليات) والغايات (المخرجات).

ولا بد من التأكيد على أن أي معيار يتم اختياره كمؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو المنظمة التي يجري تقييم فاعليتها. وكذلك فإن بعض مقاييس الفاعلية قد تكون مناسبة لمنظمة أكثر من منظمة أخرى حسب خصوصية كل منظمة أو حسب مرحلة التطور التي تمر بها المنظمة.

## ٢- لماذا قياس فعالية المنظمة؟

تتزايد في وقتنا الحاضر ( وستزيد أكثر في المستقبل) أهمية قياس فعالية المنظمات وذلك نتيجة الحاجة إلى منظمات عالية الفعالية حتى تتمكن من البقاء وسط التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومن ناحية أخرى تعتبر عملية قياس فعالية المنظمة عملية مستمرة وبشكل دوري، لأن الاستمرارية في قياس الفعالية من شأنه أن يمكن المنظمات من مواجهة التحديات والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف وتحويلها إلى فرص ونقط قوة بالنسبة للمنظمة، وكل ذلك من خلال التغيير والتطوير والإبداع والابتكار المستمر في المنظمات التي تسعى إلى تحسين فعاليتها التنظيمية .

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة على أهمية قياس الفعالية بما يلي:

- العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- المنافسات العالمية.
- التكتلات والتحالفات الدولية.
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- التطورات الكبيرة في مجال التكنولوجيا والمعلومات.
- الاندماجات العالمية وخاصة في مجال البنوك.

## ٣- مداخل قياس فعالية المنظمات:

نتيجة لتنوع أهداف المنظمات وتنوع البيئات التي تعمل فيها وتعدد أنماط التكنولوجيا المستخدمة في كل منها، ونتيجة لاختلاف أحجام وأعمار المنظمة تفاوتها من حيث دورة حياتها، ونتيجة التعقيد الذي صاحب مفهوم الفعالية، كان لابد من طرح العديد من النماذج لقياس فعالية المنظمات.

فبعض الكتاب يرى أن وجود أربعة مداخل رئيسية لدراسة الفعالية وهي:

### ٣-١ مدخل تحقيق الأهداف Goal-Attainment Approach:

بما أن المنظمات تتواجد وتنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة، ولأنها لا يمكن أن تسير وتتابع عملها بشكل سليم دون وجود أهداف لها، لذلك نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمة يجب أن تحدد من خلال مدى تحقيق المنظمة لأهدافها لا من خلال وسائلها.

- ومن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية المنظمة: تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وبتكلفة قليلة، القدرة على الحصول على حصة معينة من السوق، التفوق على المنافسين، وغيرها. وطبعاً تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة العمل في المنظمة.
- ويتجسد هذا الأسلوب في قياس الفعالية في المنظمات التي تتبع أسلوب "الإدارة بالأهداف". ولكن لهذا المدخل مشاكله والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- ١- افتراض أن كل المنظمات لديها أهداف محددة، واضحة قابلة للتحقيق وقابلة للقياس كماً ونوعاً، ليتسنى المنظمات لاحقاً إمكانية قياس فعاليتها عن طريق قياس مدى تحقيقها لأهدافها.
  - ٢- عدم وجود إجماع واتفاق عام من قبل العاملين في المنظمة على هذه الأهداف.
  - ٣- معرفة من يضع هذه الأهداف، هل هي الإدارة العليا، ومن من أعضاء الإدارة العليا مهتم بها، ومن منهم لا يهتم، أم أنه هناك مستويات تنظيمية أخرى تشارك في وضع هذه الأهداف. والسؤال هنا، كيف يمكن شمول كل هؤلاء في التحقق من طبيعة تحقيق الأهداف كما يرونها جميعاً.
  - ٤- وجود عدة مستويات من الأهداف: الاستراتيجية، ومتوسطة المدى وقصيرة المدى.
  - ٥- إن وجود مجموعة من الأهداف في المنظمة قد يؤدي أحياناً إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض.

### ٢-٣ مدخل النظم :The System Approach

يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل. وبالتالي فإن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية. يعتمد هذا المدخل لتحديد فعالية المنظمات على النظر إليها على أنها أنظمة مفتوحة تحتاج لمدخلات وفيها عمليات إنتاجية تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. فحسب هذا المدخل لا يجب التركيز على الهدف فقط كميّار بل لا بد من تقييم المنظمة من حيث قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات مع الحفاظ على قدرة المنظمة في المحافظة على الاستقرار والتوازن، باختصار يركز على التفاعل البيئي.

ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
  - المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
  - كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
  - وضوح خطوط الاتصالات.
  - مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
  - مستوى مقبول من الرضى الوظيفي.
- ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة. وإلى جانب ذلك هناك مشكلة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف.

### ٣-٣ مدخل العناصر الاستراتيجية The Strategic Constituencies Approach:

حيث يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات الخارجية أو الأطراف الموجودة في البيئة، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان استمرار وجودها. فهذا المدخل يركز كمدخل النظم على البيئة ولكنه لا يركز على التفاعل البيئي وإنما يهتم بإرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة. وتتمثل فاعلية المنظمة وفق هذا المدخل بقدرتها على إدارة مصالح وأهداف كافة الأطراف الاستراتيجية المؤثرة والخروج بأكبر ربح وأقل الخسائر. ولذلك فإنه يتوجب على المدراء أن يهتموا بتحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة واستمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها.

### ٣-٤ مدخل القيم المتنافسة The Competing-Values Approach:

ينطلق مؤيدوا هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع. فليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر. فالمبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي يستخدم في قياس فاعلية المنظمة هو التعرف على القيم الشخصية والرغبات التي يفضلها الأفراد المقيمين، أي أن الفعالية التنظيمية موضوع شخصي. ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمه أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي

لفاعلية المنظمة. لذلك لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل. ولتطبيق هذا المدخل يرى الكتاب وجود ثلاثة مداخل (مجاميع) أساسية من القيم التنافسية والتي تشكل قيماً متناقضة لتقييم الفعالية وهي:

• المرونة ضد السيطرة Flexibility–Control:

فالمرونة تستلزم إعطاء أهمية كبيرة للإبداع والتكيف والتغيير، بينما تستلزم السيطرة الثبات والاستقرار وإمكانية التنبؤ.

• الفرد ضد المنظمة People– Organization:

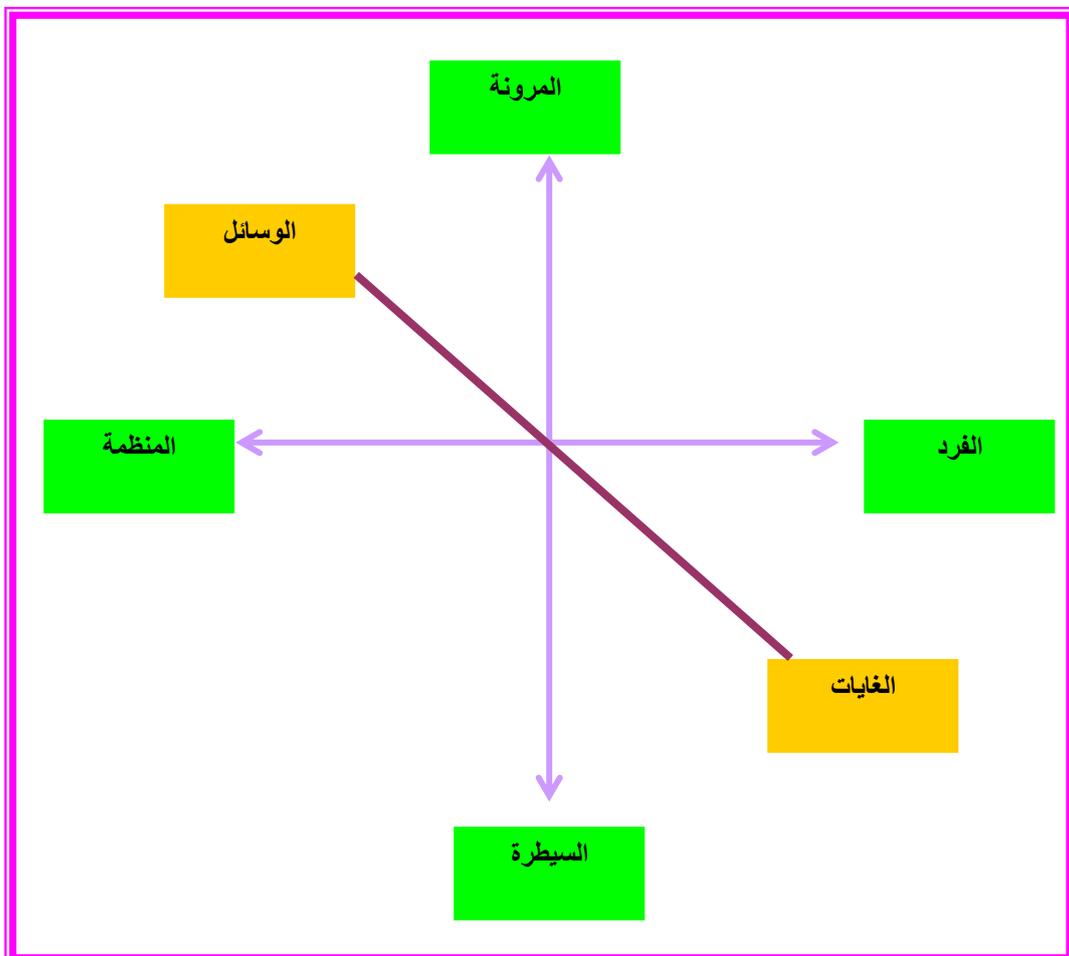
بمعنى هل المعيار المستخدم يهتم بالأفراد ومشاعرهم واحتياجاتهم ومستقبلهم أم بالمنظمة من حيث مثلاً إنتاجيتها وإنجاز أهدافها التنظيمية ومستقبلها.

• الوسائل – الغايات Ends–Means:

فالوسائل تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تركز الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

هذه المجاميع الثلاث تشكل الفعالية التنظيمية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (١) - الأبعاد الثلاثة للفعالية



وينبثق من النموذج السابق ثماني مجموعات من معايير الفاعلية التنظيمية، وكل منها تعكس فلسفة إدارية معينة. فالاهتمام بالمرونة وبالعاملين يعكس فلسفة إدارية تقوم على العلاقات الإنسانية. ويقابلها في الزاوية المقابلة نموذج يؤكد على تحقيق الأهداف من خلال التركيز على التنظيم والاستقرار والقدرة على التنبؤ وهو النموذج العقلاني في الإدارة (المدرسة الكلاسيكية). أما الزاوية الثانية من الأعلى في الشكل فتركز على المرونة وعلى التنظيم وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح، يقابلها في الزاوية المقابلة الاهتمام بالعاملين وبرقابة فعالة تضمن الثبات والاستقرار، وهو النموذج الذي يرى التنظيم نظاماً مغلقاً.

ويقتضي هذا الوضع من المديرين تحديد القوى المؤثرة على التنظيمات وتحديد الأهمية النسبية لكل منها، وكذلك القيم الإنسانية المهمة للتنظيم وهذه مهمة ليست سهلة.

#### ٤- محددات اختيار المدخل المناسب لفاعلية المنظمة:

- يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاثة عوامل أساسية وهي:
- ١- تفضيلات ورغبات الإدارة العليا: كون الإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج المنظمة، فهي تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية وتحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.
  - ٢- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.
  - ٣- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باختيار مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

#### ٥ - مفهوم الهيكل التنظيمي:

يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي سيكون مسؤولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يجب اتباعها في موقع العمل.

## ٦ - الأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي:

اتفق العديد من الباحثين والكتاب على أن الأبعاد التنظيمية تتمثل في ثلاثة أبعاد هي **التعقيد** و**المركزية** و**الرسمية**، ولكن قبل مناقشة هذه الأبعاد وعلاقتها مع بعضها لا بد لنا من الإشارة إلى مجموعة أخرى من الأبعاد التي يؤكد بعض الباحثين على دورها ومساهمتها في رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة:

### ٦-١ المكون الإداري Administrative Component:

هو عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقية العاملين في وظائف إدارية بالنسبة إلى مجموع قوة العمل في المنظمة.

### ٦-٢ تفويض السلطة Delegation of Authority:

نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الإدارية الأدنى إلى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه.

### ٦-٣ التكامل Integration:

نوعية التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة. أو هو الخطط والمعلومات المترددة (التقارير) المستخدمة لأغراض التنسيق وبين الوحدات الإدارية في المنظمة.

### ٦-٤ نطاق الإشراف Span of Control:

عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفاعلية، أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.

### ٦-٥ التخصص Specialization:

الدرجة التي يتم فيها تقسم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى، وكلما كانت درجة التخصص منخفضة سيؤدي الفرد عدد واسع من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، أما إذا كانت درجة عالية فسيؤدي عدداً أقل من المهام.

### ٦-٦ المعيارية Standardization:

هي مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة.

ولا بد من الإشارة إلى أن معايير التعقيد والرسمية والمركزية ترتبط بأغلب، إن لم نقل بجميع، هذه المعايير الإضافية التي قمنا بالإشارة إليها، وهذا ما سنبينه من خلال شرحنا التفصيلي في الفقرات التالية لمعايير التعقيد والمركزية والرسمية.

## ٦-٧ التعقيد Complexity :

يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساساً مهماً في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب وتوزيع هذه الوحدات عمودياً، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن تحديد مسؤولية الإشراف والمساءلة. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً، وعمودياً وجغرافياً.

### ٦-٧-١ الاختلاف أو التمايز الأفقي Horizontal Differentiation:

ويقصد به عدد الوحدات والأقسام في المنظمة والتي يتم إنشاؤها بالاعتماد على طبيعة المهام الموكلة للأفراد والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها كل في كل قسم، مثل الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، وغيرها من الإدارات في المنظمة. وهناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف، ودرجة تعقيد المنظمة. أي كلما كان هناك حاجة لدى المنظمة لإيجاد آليات خاصة بالتنسيق بين جهود مختلف هذه الوحدات والعاملين فيها وتعددت الوظائف كلما تعقدت المنظمة وزادت المشاكل وكان ضرورياً تطوير آليات التعامل معها. ويعتبر مبدأ تقسيم العمل من المبادئ الهامة في الإدارة لأنه يسمح للفرد بالتخصص في عمله والترتب عليه وإتقانه مما ينعكس إيجاباً على كمية ونوعية العمل.

### ٦-٧-٢ الاختلاف أو التمايز العمودي Vertical Differentiation:

يعكس التمايز العمودي مدى عمق الهيكل التنظيمي، أي عدد المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة. كلما ازداد عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا كلما ازداد احتمال التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات الإدارية، صعوبة عملية اتخاذ القرارات، وصعوبة تعرف الإدارة على الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.

يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة إلى أخرى حتى وإن تساوت بعدد العاملين، ويعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي تعتمده المنظمة (وهو عدد الموظفين الذي يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاية وفعالية). فكلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية واتجهت المنظمة بهيكلها باتجاه نمط الهياكل المسطحة بدلاً من الهياكل الهرمية.

## ٦-٧-٣ الاختلاف أو التمايز الجغرافي Spatial Differentiation:

أي مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة، فهو يشير لمدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة أو بين الأفراد أو المصانع، مع ملاحظة أنه مع زيادة الانتشار الجغرافي للمنظمة كلما زاد التعقيد. مثلاً المنظمة التي تكون فيها وحدة الإنتاج في منطقة ووحدة التسويق في منطقة أخرى تكون أكثر تعقيداً من تلك التي تركز وظيفة التسويق والإنتاج في منطقة واحدة.

وبالتالي فإن أي توسع في المنظمة أفقياً أو عمودياً أو جغرافياً يؤدي إلى زيادة درجة تعقيده، وزيادة المشاكل، مما يتوجب على الإدارة حلها عن طريق إيجاد وسائل وآليات خاصة بالتنسيق والرقابة، مثل زيادة اللجان واستخدام نظم اتصالات ومعلومات متطورة. إن هكذا وضع يشكل عبئاً جديداً على المنظمة وعلى كوادرها الإدارية، وهذا يستدعي من المنظمة أن يكون قرارها بالتوسع مدروساً بحيث لا تكون كلفته أكبر من العائد المتوقع منه.

## ٦-٨ المركزية Centralization:

تعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية في المنظمة حيث لا تستطيع المستويات الدنيا اتخاذ في أي قرار دون الرجوع للمراكز القيادية العليا، بينما اللامركزية تعني توزيع السلطات أو حق اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، فكلما تمركز القرار بيد السلطات العليا كلما ازدادت درجة المركزية.

مع الإشارة إلى أنه في الحياة العملية لا توجد في منظمات الأعمال مركزية أو لامركزية مطلقة، حيث أن عملية اتخاذ أي قرار في أغلب الحالات لا بد وأن يمر بالمرحلة التالية:

- ١- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ٢- تحليل هذه المعلومات، ٣- تحديد البدائل المختلفة والتي يمكن إتباعها للتعامل مع المشكلة، ٤- اختيار البديل، ٥- أخذ الموافقة عليه، ٦- عملية التنفيذ. وفي معظم الحالات تقوم عدة جهات بتنفيذ هذه المراحل وليس جهة واحدة.

إن اتباع اللامركزية وتوزيع السلطة على عدة مستويات ينعكس إيجاباً على المنظمة في عدة نواحي من بينها:

- تفرغ السلطة العليا للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفصيلات،
- تسريع عملية اتخاذ القرارات في ميدان العمل وهو أمر لا يتييسر عند وجوب الرجوع للمركز في كل كبيرة وصغيرة،

- توفر فرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مستمر،

- تعتبر أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي، وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفيزهم لشغل وظائف أهم في المستقبل،

إن تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المناسبة للعمل تختلف من منظمة إلى أخرى وتتبع لعوامل كثيرة ترتبط بالمنظمة. على سبيل المثال، كلما ازداد التمايز الجغرافي في المنظمة كلما كانت بحاجة أكثر لأن تلجأ إلى اللامركزية، أيضاً كلما كان لديها أفراد يملكون المستويات اللازمة لاتخاذ القرار ولديهم الاندفاع الذاتي والمبادرة لتحمل المسؤولية، كلما وثقت بهم وبادرت بانتهاج اللامركزية في عملها.

#### ٦-٨-١ متى نجعل اتخاذ القرار غير مركزي، ومتى نجعله مركزياً؟

من النادر أن تجد تنفيذياً يشكك في أهمية الجاهزية، بمعنى: أن تكون متيقظاً لفرص الأعمال والتهديدات، وقادراً على اقتناص الفرص أو إبعاد التهديدات بسرعة وكفاءة. ومن هنا، عندما يتم/يعاد تصميم هيكلية الشركة، يميل التنفيذيون إلى جعل اتخاذ القرار لا مركزياً، بحيث تكون صلاحية اتخاذ القرار قريبة قدر الإمكان من الأشخاص الذين يتعاملون مع العملاء والمنافسين وموظفي الصف الأول، وغيرهم من أصحاب المصالح بالشركة. وهم يعملون بفعلهم هذا على تجنب التأخيرات المرتبطة بتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً في هرمية الشركة. في عالم السياسة، يُعرف هذا باسم مبدأ "تفريع السلطة" أو "المبدأ القائل بأن السلطة المركزية يجب أن تؤدي فقط تلك المهام التي لا يمكن القيام بها على المستوى المحلي". لكن ما هي بالضبط تلك المهام؟

يعود هذا السؤال إلى زمن بعيد، فبحسب هنري منتسبرغ صاحب كتاب "هيكلية المؤسسات (The Structuring of Organizations) الذي نُشر عام ١٩٧٩، فإن الحديث عن كلمتي مركزية ولا مركزية تم تداوله منذ اليوم الأول الذي بدأ فيه ذكر المؤسسات.

من المفيد البدء بأربع ميزات يريد معظم التنفيذيين أن تمتلكها شركاتهم: الاستجابة والموثوقية والكفاءة والاستمرارية (مثلاً، قدرة الشركة على الاستمرار بالعمل أو استدامة بقائها). عندما نعمل على تقرير المستوى الأفضل الذي يجب أن يتولى مسؤولية مهمة ما، يجب أن نُقيّم تأثير القرار على هذه السمات الأربع. مثلاً، ربما تكون المكاسب التي تحققها المعالجة المركزية للرواتب من ناحية الكفاءة أكثر أهمية بكثير من احتمال فقدان سمة الاستجابة لمتغيرات قوانين العمل المحلية التي يمكن تحقيقها بالإبقاء على هذه المهمة لا مركزية. ومن جهة أخرى، تجعل المعالجة

المركزية للرواتب تتناغم الأنظمة والإجراءات ممكناً، وبالتالي تحقق الاستفادة من تأثيرات الإنتاج الكبير، بما في ذلك توحيد المورد الخارجي للخدمات. فيما يلي نظرة منهجية على السمات الأربع:

ما مدى اللامركزية المطلوبة لاتخاذ القرار؟ يعتمد هذا على الأهداف				
الاستمرارية	الكفاءة	الموثوقية	الاستجابة	عندما يكون مهماً أن تتحلى ب..
المركزية	المركزية	المركزية	اللامركزية	يكون من مصلحتك عادة أن تتجه نحو ..
الفصل	التجميع	الامتثال	الفورية	بينما يقوم ذلك الحل بتمكين وتحفيز ..

#### ٦-٨-١-١ الاستجابة من خلال الفورية:

تتمحور الاستجابة كلها حول سرعة اتخاذ الفعل الصحيح استجابة للفرص والتهديدات. إذا كانت مصادر هذه الفرص والتهديدات (كالزبائن والمنافسين والموردين والموظفين والجهات التنظيمية والشركاء، وغيرهم) موجودة على مستوى الوحدة التشغيلية، وإذا كانت هذه الواجهات تختلف فعلاً عن الوحدات التشغيلية، يكون من المنطقي عندها إيكال المهام ذات الصلة (مثلاً، المبيعات والتوريد والتوظيف والعلاقات مع الجهات التنظيمية) والمسؤولية عن تنفيذها إلى ذلك المستوى. مثلاً، هناك فارق لا يمكن إغفاله بين التعامل مع جهة تنظيمية، ولنقل في الهند، وجهة تنظيمية في إندونيسيا. إذن، تسمح اللامركزية بالفورية من حيث الوقت والمكان، وهذا بالتالي يحقق الاستجابة.

#### ٦-٨-١-٢ الموثوقية عبر الامتثال:

بالنسبة لبعض المهام، من المرغوب أو الضروري أن تكون هناك قواعد مشتركة عبر مختلف الوحدات التشغيلية: السياسات أو المعايير أو الإجراءات أو الأنظمة. خذ مثلاً سياسات الحوافز والمكافآت، ومعايير تصميم المنتج، ووسائل ضمان الجودة، وإجراءات الإبلاغ عن الغش، وأنظمة التقارير المالية، وما إلى ذلك. تُعتبر جميعها قواعد هدفها المواءمة بين الوحدات التشغيلية والأهداف العليا للشركة، وجعل القدرة على التنبؤ بالأعمال ممكناً أكثر. هذا يعني أنّ على بعض الوحدات في المؤسسة الاضطلاع بدور الوصي: أي تحديد هذه القواعد، وتوجيه الموظفين بشكل مناسب، ومراقبة الامتثال لها. ومن المنطقي عادة إيكال هذا الدور إلى وحدة مركزية. هناك مهام لا يمكن الاختيار فيها: يجب أن تتم بقانون أو بمرسوم من وحدة مركزية

مستقلة. على سبيل المثال: خذ المراجعة المالية أو وظائف السلامة المهنية عموماً أو وظيفة إدارة المخاطر في المصارف، حيث يشترط "إطار عمل بازل ٣ التنظيمي (the Basel regulatory framework) أن هذه الوظيفة يجب أن تكون "تحت إشراف رئيس شؤون المخاطر (CRO) ، ومع وجود منصب واستقلالية وموارد ووصول كاف إلى مجلس الإدارة." ٦-٨-١-٣ الكفاءة عبر التجميع:

هناك مهام من الواضح فيها الحاجة لتكون مركزية: يمكن لوحدة عمل أن تؤدي دوراً مركزياً مهمة يكون القيام بها أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية عندما يتم تجميعها في وحدة واحدة بدل قيام كل وحدة تشغيلية بتلك المهمة بشكل منفصل. وهناك أسباب متنوعة تشرح مثل هذه المكاسب في الكفاءة.

- اقتصاديات الحجم التقليدية: يؤدي قيام نفس الوحدة بالمزيد من المهام المتشابهة إلى الاستمرارية والمعيارية والتخصص والارتقاء والإنتاجية. ولنا في أقسام الخزينة وتقنية المعلومات خير أمثلة.
- المستوى الأدنى من الكفاءة: تتطلب بعض المهام خبرة أو بنية تحتية نادرة أو يكون الطلب عليها من أي وحدة تشغيلية فردية متقلباً بمرور الوقت. في هذه الحالة يكون من الكفاءة أكثر أن يكون هناك مجموعة من المتخصصين في مكان واحد بدل استئجارهم في كل وحدة عمل. على سبيل المثال: خذ خبراء القانون والضرائب والتقنية، أو أجهزة الاختبار المكلفة.
- تجنب الازدواجية: لدى مختلف وحدات الأعمال التشغيلية حاجة متماثلة يكون لها حلول متطابقة (إلى حد ما) (مثلاً، دليل تهيئة الموظفين الجدد، أداة مراقبة أداء المصنع، أداة إدارة العلاقات مع العملاء). بالنتيجة، سيكون إضاعة للوقت أن تعمل الوحدات بشكل متواز على تطوير حلولها الخاصة.

#### ٦-٨-١-٤ الاستمرارية من خلال الفصل:

هناك مهام معينة لن يتم إنجازها أبداً إذا تُركت تحت تصرف الوحدات التشغيلية، وينطبق هذا بشكل خاص على المهام الضرورية لعافية المؤسسة على المدى البعيد، وغير المفيدة كوظيفة قصيرة الأجل لوحدات الأعمال. ومن هنا، تكون هناك حاجة لوحدة مركزية لديها انفصال كاف عن عمليات الصف الأول. إليك هنا بعض الأمثلة عن هذه المهام:

- الاستثمار في المبادرات التي تعود بفوائد بعيدة وغير مؤكدة (مثل الابتكار الثوري).
- الاستثمارات في مبادرات مشروطة بالمساهمة اليومية للجميع (مثل إدارة المعرفة وإدارة المواهب).

- النشاطات التي تتضمن التحكيم عبر الوحدات. مثلاً، تقييم البدائل وتحديد الأولويات (مثل التخطيط لمحفظة المنتجات).
- قرارات الاعتراف بالهزيمة والانسحاب (مثل، سحب المنتج).
- المبادرات المتصلة بالأصول التي تعتبر الملكية الوحيدة للشركة (العلامة المميزة ورأس المال).

لا وجود لهيكلية تنظيمية بقياس واحد تتاسب الجميع. فمن الواضح، أن للتغيرات في بيئة المؤسسة أو في الأولويات الاستراتيجية تأثير على كيفية تنظيمها لنفسها. كما أن اكتساب الصفات من الاستجابة والموثوقية والكفاءة والاستمرارية لا يتطلب دوماً تغييرات هيكلية كبرى على المخطط التنظيمي، فقد يكون كافياً في العديد من الحالات إجراء تغييرات أقل زعزعة، مثل توزيع الموظفين الرئيسيين على الوحدات التشغيلية، وتعيين نقاط اتصال دائمة في المقر الرئيسي من أجل الوحدات التشغيلية، ووضع فريق عمل مؤقت من الوحدات التشغيلية، وهكذا.

في زمن يلقي فيه مبدأ "المؤسسة ذاتية الإدارة" رواجاً كبيراً، لا يمكن أن تقتصر قوة السؤال عن المركزية في مقابل اللامركزية. ويجادل كل من نيكولاي فوس وبيتر كلين في مقالة "لماذا لا يزال المدراء مهمين" بأنه "في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة، يُفترض أن تأخذ السلطة الإدارية بالتراجع. لكن هناك حاجة لا تنتهي لشخص ما يعرف وينفذ القواعد التنظيمية التي يتم اللعب على أساسها". لذلك يجب أن يُساعد ذلك المنطق البسيط المدراء في العثور على حلول تحقق التوازن بين القواعد والاستجابة.

## ٦-٩ الرسمية Formalization:

ويقصد بها الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بمجموعة من القواعد والسلوكيات والأنظمة الناظمة له بحيث لا يستطيع الخروج عنها، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. هذا وتجدر الملاحظة أنه مع زيادة الرسمية في المنظمات تقل مرونة الفرد في أسلوب تحقيقه لعمله في المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد كيفية إنجاز العمل، والعكس صحيح. إن درجة الرسمية تختلف من منظمة لأخرى، كما تختلف داخل المنظمة الواحدة، فهناك أعمال لا تحتاج إلى رسمية عالية، كما أنه مع زيادة الاحترافية في العمل كلما تقل للرسمية. وتزداد القدرة على تطبيق الرسمية في العمل كلما اتجهنا باتجاه المستويات الدنيا وحيث تتصف الأعمال بالانمطية والتكرار والروتين.

ومن الوسائل المتبعة في المنظمات بهدف تقنين سلوكيات الأفراد وإعطاءها صفة الرسمية:

- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيمها وأهدافها.
- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
- السياسات والتعليمات.
- الأتمتة أو المكننة.

## ٧- العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي:

تدل الدراسات على أن العلاقة عكسية بين المركزية والتعقيد علاقة عكسية، أي أنه كلما كانت المنظمة معقدة كلما اضطرت إلى الابتعاد عن المركزية واللجوء إلى اللامركزية. أما علاقة المركزية بالرسمية، فإن العلاقة غير واضحة وغير مستقرة. فيمكن أن نجد درجة عالية من الرسمية في تنظيمات تتبع المركزية وأخرى تتبع اللامركزية. فحينما يكون غالبية العاملين في المنظمة غير ماهرين فمن المحتمل أن تجد الكثير من الإجراءات والقواعد الرسمية الرامية إلى قيادة سلوكيات هؤلاء العاملين بالشكل الذي ترغبه المنظمة. وبالإمكان أن تجد أيضاً أن القيادة العليا في هذه المنظمة قيادة سلطوية ومركزية أيضاً. وعند تفحص السيطرة في هكذا منظمة نجد أنها تمارس بالأطر الرسمية وتتركز اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.

## أسئلة الفصل الثالث:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ يشير مفهوم الفاعلية أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات
	✓	٢ من مشاكل مدخل تحقيق الأهداف: عدم وجود إجماع واتفاق عام من قبل العاملين في المنظمة على هذه الأهداف
✓		٣ يشير مفهوم الكفاءة إلى مؤشرات نوعية تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى
	✓	٤ يفترض مدخل العناصر الاستراتيجية أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات الخارجية أو الأطراف الموجودة في البيئة

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- يعكس التمايز العمودي:

١. مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة.
٢. عدد الوحدات والأقسام في المنظمة والتي يتم إنشاؤها بالاعتماد على طبيعة المهام الموكلة للأفراد والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها كل في كل قسم.
٣. مدى عمق الهيكل التنظيمي، أي عدد المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة.
٤. كل ما سبق.

ب- إن اتباع اللامركزية وتوزيع السلطة على عدة مستويات ينعكس إيجاباً على المنظمة في عدة نواحي من بينها:

١. تفويض السلطة العليا للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل.
٢. تسريع عملية اتخاذ القرارات في ميدان العمل.
٣. توفر فرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مستمر.
٤. كل ما سبق.

### Essay Questions أسئلة كتابية (٣)

أ- عدد ثلاثة من الأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٦)

ب- ما هي محددات اختيار المدخل المناسب لفعالية المنظمة ؟

(الفقرة: ٤)

ت- عدد ثلاثة من مداخل قياس فعالية المنظمات وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٣)

## حالة عملية: ماذا سيحدث إذا جربت تطبيق الإدارة الأفقية في مؤسستك؟

المصدر: (Haddad, Lahassan, (2018)

قبل سنوات، كان أندرسون يعمل خبيراً لدى شركة SIMDCO المتخصصة في التنمية الدولية في مدينة نيويورك، وهي شركة كانت تنجز المشاريع في مجالات التنمية الاقتصادية والتربية والصحة والحكومة والإدارة، وكانت هذه المشاريع ممولة من قبل الحكومة أو القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية أو المتعددة الأطراف، وتعود لصالح دول فقيرة أو دول في طور النمو أو التحول أو في سبيل إعادة الإعمار والاستقرار.

خلال إحدى الاجتماعات السنوية للشركة، اقترح أحد الأشخاص واسمه مارك كولي على رئيس الشركة ونائبة الرئيس لوسي فانينغ اعتماد هيكل تنظيمي معكوس في الشركة، بحيث تصبح القاعدة في النظام في أعلى الرسم البياني، وقمته في الأسفل. وهكذا وضع كولي وفانينغ اسميهما في أسفل الرسم، فيما أصبح مديرو المشاريع على مستوى نيويورك ومديرو العمليات على الأرض حول العالم، هم رأس الحربة في ما يخص الإنجاز والإنتاج، وبات المدراء التقنيون والخبراء المتخصصون ورؤساء الوحدات المالية والتقنية واللوجستية موجودين في وسط الرسم البياني .

وفي المحصلة، كان الاقتراح مفاجئاً، لكنه في الوقت نفسه، شكّل رؤية جديدة لعمل الشركة، تحول أعضاء الطاقم التنفيذي بموجبها إلى رواد للإنجاز والإنتاج، فيما بات الآخرون من الإدارة العليا والمدراء التقنيين والوحدات المتخصصة عبارة عن مجموعات لدعم عمل من هم في الواجهة يومياً، وبالتالي تولوا إنجاز الصفقات، وتنفيذ المشاريع وتحقيق الأرباح. والأهم في هذا كله، أنّ الجميع كان متفاجئاً بالطريقة الجديدة للعمل وبالثقافة التنظيمية التي أسست لها هذه المقاربة المتطورة والمتجددة.

ونظراً للنتائج المبهرة التي حققتها هذه الشركة، أصبح أندرسون مثل كثير من المهتمين بإدارة الأعمال، من أمثال خبراء الإدارة رون أشكيناس وديف أولريتش وتود جيك وستيف كير، الذين عملوا على تقديم نماذج عن ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية للشركات، وبالتالي بات أندرسون مؤمناً أنّ الإدارة الأفقية لها إيجابيات كثيرة على صعيد ريادة الأعمال والشركات التي تريد أن تضمن اندماجاً أكبر بين العاملين، للرفع من الإنتاجية وتحقيق أرباح أكثر. لهذا أكد أندرسون على أهمية الإدارة الأفقية لإدارة مشاريع الأعمال من خلال محاضراته والتدريبات التي يقوم بها لصالح القطاع العام والخاص، ويقول إنه على رواد الأعمال أن يضعوا مخططات لعكس الهيكل التنظيمي لتمكين المدراء التنفيذيين من لعب دور ريادي في تحفيز فرق العمل والرفع من الإنتاج.

وفي ما يخص عملية اتخاذ القرار، فإنّ التنظيم العمودي القائم على التراتبية والتسلسل التصاعدي ضروري، خاصة مع وجود شركات كبرى لها إدارة عليا ومدراء تنفيذيين وموظفين ومستخدمين ومستويات متعددة من سلطة اتخاذ القرار. صحيح أنّ مشاريع الأعمال الصغيرة عادة ما تكون أفقية الإدارة لأن الإدارة العليا لا تعتمد على مدراء تنفيذيين، بل تتعامل مباشرة مع العمال والعملاء، وهو ما تؤكد عليه نظرية هوارد ستيفنسون الأستاذ في مدرسة هارفارد للأعمال، ولكن ما يقصده أندرسون بالإدارة الأفقية المعتمدة على تصور جديد للأدوار هو ما جعل المدراء التنفيذيين على رأس عملية الإنتاج والعلاقة مع العملاء والممولين وغيرهم ممن يهتمهم أمر مشاريع الأعمال وما تنتجه. عادة، يتم وضعهم على قاعدة هرم التراتبية على مستوى الهيكل التنظيمي لمشاريع الأعمال. اذا عكسنا هذا المخطط وصارت القاعدة على مستوى أعلى وجعلنا الإدارة العليا في الأسفل، فإنّ المدراء التنفيذيين سيصبحون القلب النابض لعملية الإنتاج. إنّ دور الإدارة العامة والوظائف الأخرى هو مساعدة هؤلاء ودعمهم وتسهيل مهماتهم، وهو ما أكدت عليه الدراسة التي عمل عليها كل من عائشة الزبير وأنيل كمال، من المعهد الوطني لعلم النفس، جامعة كويد عزام في باكستان، حول دور القيادة في إبداع الموظف، والتي أظهرت العلاقة بين شكل النظام وإنتاج الموظفين، وهذا يختلف عما أصبح يصطلح عليه بالهولوكراسي، أي نمط الإدارة الذي يقول إنّ كل عامل أو متعاون شبه مستقل يدير أموره ويأخذ قراراته بنفسه دون الرجوع إلى القيادة العامة. هذا يسرع إنجاز المهمات لأنه يتجنّب مدة الانتظار للحصول على الموافقة من الجهة الأعلى، وهو نمط لا يصلح إلا للأعمال الوظيفية التي تكون المهام في إطارها محددة بشكل دقيق، ولا غبار على نتائجها. حين تكون النماذج واضحة والأهداف محددة فلا حاجة لانتظار القرار من الجهة الأعلى. يمكن للعامل أخذ القرار بنفسه من دون الرجوع إلى الرؤساء، وعلى الرغم من ذلك، قليلة هي مشاريع الأعمال التي قد تتجح في اعتماد نموذج هولوكراسي في الإدارة.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.

4. Haddad, Lahassan, (2018), **What happens if you try to apply horizontal management in your organization?** Harvard Business Review, Boston, United States of America.
5. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
6. Jarrett, Michael, (2019), **The four types of organizational policies in institutions**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
7. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
8. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
9. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
10. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل الرابع: استراتيجية المنظمة

### Strategy of the Organization

عنوان الموضوع: استراتيجية المنظمة Strategy of the Organization

كلمات مفتاحية:

الاستراتيجية، استراتيجية الإبداع، استراتيجية التميز، استراتيجية التوسع والانتشار، استراتيجية المدافعين، استراتيجية المنقبون، استراتيجية المحللون، استراتيجية المستجيبون.

ملخص الفصل:

يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية هاماً جداً في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذه المفهوم بالوظيفة الأساسية الأولى من وظائف الإدارة وهي وظيفة التخطيط. ومن هذا المنطلق، سيتناول هذا الفصل كل من الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات، والعلاقة بين الاستراتيجيات ونمط الهيكل التنظيمي، بالإضافة لتأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على مفهوم استراتيجية المنظمة.
- ٢- التعرف على الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات.
- ٣- التعرف على العلاقة بين الاستراتيجيات ونمط الهيكل التنظيمي.
- ٤- التعرف على تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه.

مخطط الفصل:

- ١- مفهوم استراتيجية المنظمة: The concept of the organization strategy
- ٢ - الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات: The main types of strategies that organizations follow
- ٣- العلاقة بين الاستراتيجيات ونمط الهيكل التنظيمي: Relationship between strategies and organizational structure
- ٤ - تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه: The impact of the strategy on the dimensions of the structure and characteristics

## ١- مفهوم استراتيجية المنظمة :

يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية هاماً جداً في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذه المفهوم بالوظيفة الأساسية الأولى من وظائف الإدارة وهي وظيفة التخطيط. ورغم تعدد تعريفات الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا الموضوع فكلها تؤكد على عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعة المنظمة إلى تحقيقها وعلى الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

## ٢- الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات الإدارية في سعيها لتحقيق أهدافها إلى أربع استراتيجيات. سنقوم بإعطاء تعريف مختصر لكل منها ولانعكاسها على نوعية الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع كل منها.

### - استراتيجية الإبداع Innovation:

تركز هذه الاستراتيجية على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث تكتسب المنظمة شهرتها من خلال ضبط نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها وتطويرها باستمرار كأساس لكسب ثقة الزبائن. مثال: الساعات السويسرية التي رغم المنافسة العالمية لا تزال تحظى بالتفوق.

### - استراتيجية التميز Marketing differentiation:

تركز هذه الاستراتيجية على خلق ولاء من قبل الزبائن للجهة مقدمة المنتج أو الخدمة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، وتوضيح ذلك الاهتمام بالزبون، بحيث تتبلور صورة خاصة (Image) لديه عن تلك الجهة من خلال الإعلانات المتقنة. مثال: سلسلة مطاعم ماكدونالدز وشركة بيبسي كولا.

### - استراتيجية التوسع والانتشار Breadth strategy:

تعتمد هذه الاستراتيجية على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين أو العملاء في أماكن تواجدهم، ولو أدى ذلك أنياً إلى تقليل الأرباح أو حتى تحمل خسائر في سنوات التأسيس الأولى. مثال: البنوك التي تفتح فروع في عدة مناطق ومدن.

### - استراتيجية ضبط الكلفة Cost-control strategy:

تركز هذه الاستراتيجية على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة في السوق. مثال: شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية المختلفة، وعمليات اندماج البنوك والشركات وعمليات إعادة الهيكلة في كثير من القطاعات التي تتبع هذه الاستراتيجية كأساس للبقاء والربح.

### ٣- العلاقة بين الاستراتيجيات ونمط الهيكل التنظيمي:

قام العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين الاستراتيجية المتبعة وملامح الهيكل التنظيمي. من هذه الدراسات، دراسة تشاندلر (Chandler) ودراسة مايلز وسنو (Miles and Snow). وسنعرض فيما يلي توضيحاً لنتائج هذه الدراسات.

#### - دراسة تشاندلر

درس تشاندلر مائة شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، متتبعاً تطورها خلال خمسين سنة، منذ ١٩٠٩ ولغاية ١٩٥٩. وقد حاول تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة، واستنتج أن التغييرات في استراتيجية الشركة تتقدم وتوقد التغييرات في هيكل المنظمة. يرى تشاندلر أن الاستراتيجية خطة يتم تحديدها مسبقاً إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق، وأن هناك علاقة واضحة وخفية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. إذ يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق، أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الاستراتيجية فإن الكفاءة التنظيمية ستتأثر سلباً.

كما يرى تشاندلر أن التنظيمات الإدارية تتطور مع الزمن من تنظيمات بسيطة غير معقدة إلى تنظيمات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات التكنولوجية، وزيادة رأس المال، وزيادة القوى البشرية، وتنوع الاستراتيجيات التي تعتمد التوسع في السلع والخدمات. حيث وجد أن هذه الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع تطورها ونموها ازدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد. وهكذا إذن تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث الرسمية منخفضة والمركزية عالية والتعقيد قليل) إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً لتكون لديها لا مركزية عالية وتعقيد عالي ورسمية عالية. وغاية هذا التحول هو أن تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها.

مما يؤخذ على دراسات تشاندلر أنها اقتصررت فقط على المنظمات الربحية الكبيرة ومن نمط الشركات الصناعية ولم تشمل المنظمات الحكومية أو شركات من القطاع الزراعي أو التجاري مثلاً. كما أنه درس فقط حالة استراتيجية النمو ولم يأخذ بعين الاعتبار موضوع الربحية. إلا أن ذلك لا يمنعنا من تأييد نتائج تشاندلر بأن الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة تؤثر على نمط هيكلها التنظيمي.

#### - الاستراتيجيات وفق دراسة مايلز و سنو:

من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المنظمة، بعد دراسة تشاندلر، هو البحث الذي أنجزه كل من مايلز و سنو في عام ١٩٧٨ تحت عنوان "استراتيجية المنظمة والهيكل والعملية".  
قسم مايلز و سنو الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسة تتبعها أيضاً مختلف المنظمات الربحية وغير الربحية.

#### ❖ **استراتيجية المدافعون Defenders:**

أنها تفترض وجود بيئة مستقرة وداعمة للمنظمة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث من مجالات عمل جديدة و لا على تغيير الاستراتيجية المتبعة. إذ تعتمد مثل تلك المنظمات في التوسع للبحث والنمو على التوسع فيما هو موجود لديها من سلع وخدمات، والاحتفاظ بما لديها. وتتميز مثل هذه المنظمات ببساطة هياكلها التنظيمية، و لا ترى حاجة للتغيير في أنماط العمل والإجراءات. وضمن هذا الإطار تسعى المنظمات إلى منع دخول المنافسين إلى مجال عملهم واحتكار السوق لهم. ويتم لهم ذلك من خلال اتباع تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار التنافسية والنوعية العالية للمنتجات، كما أنهم لا يهتمون بالبيئة الخارجية كثيراً بل يركزون جهودهم على إتقان تخطيط كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة. وتكون النتيجة وجود هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي عالي، وسيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية.

**مثال:** المؤسسات الحكومية التي تعتمد كفاءتها على قدرتها على منع المنافسين من المنظمات الخاصة دخول مجالات عملها من خلال تحديدها دون أن ترى ضرورة دخول مجالات عمل جديدة. وهذه حالة الجامعات الحكومية.

#### ❖ **استراتيجية المنقبون Prospectors:**

تتسم هذه الاستراتيجية بأنها نقيض للسياسات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة، وعمل المسوحات اللازمة للتعرف على مثل تلك الفرص التي تعتبر المصدر الرئيس لتحقيق الأرباح من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة. فهي بالتالي تهتم بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والأحداق المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها، وتستلزم هذه الاستراتيجيات وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية والتعقيد وبساطة أكثر في نمط التنظيم. مثال: الجامعات الخاصة.

#### ❖ استراتيجية المحللون **Analyzers**:

تمثل الاستراتيجيات التحليلية استراتيجية وسيطة بين الاستراتيجيتين السابقتين، فهي أكثر حذراً من استراتيجية المنقبون ولكنها متقدمة على الاستراتيجية الدفاعية. إذ تعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار ونشاط جديدة، بعد أن تتأكد من النجاح في مثل هذه المجالات من خلال الدراسات التي تقوم بها مؤسسات أخرى. ثم تقوم هذه المنظمات ببيع سلعها بسعر أقل من المنظمات المنقبة وتكتفي بهامش ربح بسيط. **مثال:** البنوك التي تقلد غيرها وتطرح الخدمات الجديدة التي تقدمها غيرها من البنوك حين تجد بأن هناك إقبال من الزبائن على هذه الخدمات. أما عن نوعية التنظيم الذي يتناسب وهذه الاستراتيجيات فهو يجمع بين نمط التنظيم الثابت والتنظيم المرن، إذ يكون هناك هيكلية إدارية تتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية، إلى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع الظروف الجديدة، وبحرية اتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي، والسماح بممارسة السلطة التقديرية كما هو الشأن في المنظمات ذات الهياكل المصفوفاتية **Matrix Organization**.

#### ❖ استراتيجية المستجيبون **Reactors**:

في هذه الحالة لا يكون هناك استراتيجية واضحة المعالم، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود فعل جزئية على المتغيرات البيئية. ويتشابه التنظيم الإداري في ملامحه مع سمات المنظمات الدفاعية، إذ يكون هناك تركيز على التخصص وتقسيم العمل، والاهتمام بالتقنين، والرسمية، ويغلب الطابع المركزي على نمط اتخاذ القرارات.

ويلخص الجدول (١)، الاستراتيجيات الثلاث الأولى ونوع البيئات المناسبة لكل منها، والملامح الهيكلية للتنظيم الإداري فيها بسماته الثلاث: المركزية، والرسمية، ودرجة التعقيد.

#### الجدول (١) - الاستراتيجيات المختلفة والبيئات التي تتناسب معها

الاستراتيجية	الأهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
المدافعون	الاستقرار والكفاية	مستقرة	رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية.
المحللون	الاستقرار والمرونة	متغيرة	نمط معدل من الرقابة المركزية، رقابة محكمة على النشاطات المالية، رقابة أخف على النشاطات الجديدة.
المنقبون	المرونة	متغيرة	هيكل تنظيمي منبسط، مستوى منخفض من تقسيم العمل، مستوى متدن من الرسمية، لا مركزية.

#### ٤ - تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه

ترسم إستراتيجية المنظمة توجهات عملياتها المستقبلية معتمداً على تشخيص الأهداف بعيدة الأمد وتخصيص الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. وهنا تلعب إدارة المنظمة دوراً حيوياً في تكوين الاستراتيجية من خلال إدراكها لنتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وهذا يعني أن تأثير البيئة كمتغير موقفي على هيكل المنظمة ( الأبعاد والخصائص ) يمر من خلال إدراك الإدارة لها وبالتالي اعتماد نمط معين من السلوك الإستراتيجي يتلائم مع مستوى ذلك الإدراك.

وفي إطار تأثير الاستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه تظهر ثلاثة اتجاهات، وهي:

١ - اتجاه يرى أن الهيكل التنظيمي، ما هو إلا أداة تعتمد عليها المنظمة لتنفيذ خياراتها الإستراتيجية. وهذا يعني أهمية تحقيق الانسجام والتوافق بين الإستراتيجية المعتمدة ونوع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذها. لقد أشار ( Chandler ١٩٦٢ ) في دراسته بكون الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية التي تختارها المنظمة وتنفذها. ففي المنظمات صغيرة الحجم والتي تعتمد خيارات إستراتيجية محدودة يكون الهيكل البسيط بأبعاده وخصائصه ملائماً لها، بينما إذا اعتمدت المنظمة استراتيجيات نمو وتوسع يتطلب الأمر تغيير هذا الهيكل ليصبح على أساس وظائف، وإذا ما استمرت المنظمة بالنمو والتوسع واعتمدت استراتيجيات تنوعاً عالياً يصبح الهيكل التقسيمي أكثر ملائماً لها.

٢ - اتجاه يرى أن الاستراتيجية تولد و رحم الهيكل التنظيمي وبالتالي فإنه يفرض قيود ومحددات هيكلية عليها. لقد أشار الباحثان ( Hall & Saias ، ١٩٧٩ ) إلى أن حالات عديدة تكون فيها الاستراتيجية تابعة ومقيدة بالهيكل التنظيمي الموجود. ولكن مهما يكن من أمر فإن العدد الأكبر من قيادات منظمات الأعمال تهتم بطبيعة المبادرات التي بموجبها يقرر نوع الهيكل والخصائص المعتمدة فيه.

٣ - اتجاه يرى أن العلاقة ما بين الاستراتيجية وهيكل المنظمة هي علاقة ذات طبيعة تبادلية في التأثير والتوجه. وهنا تفرض ضرورات الموقف الذي تتعامل معه المنظمة ترجيح اهتمام إدارتها بالاستراتيجية أو الهيكل بشكل متوازن أو لصالح أحد هذين البعدين .  
وتأسيساً على ما تقدم واسترشاداً برأي الباحثين ( Milles & Snow ، ١٩٧٨ ) القائم على ميل إدارة المنظمات في اعتماد نمط من السلوك الاستراتيجي يكون ملائماً مع مستوى إدراك الإدارة لحالة عدم التأكد المرتبطة بقوى وعوامل البيئة الخاصة من جانب، واختيار الهيكل التنظيمي المنسجم والمتلائم مع مستوى الإدراك والسلوك الاستراتيجي من جانب آخر، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل (١).

يتضح من الشكل (١) أن السلوك الاستراتيجي الذي تعتمد عليه إدارة المنظمة له تأثير على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه، وبالتالي يكون محدداً لنوعه، فإذا كان هذا السلوك يتصف بالبحث الدائم عن الفرص والدخول في مجالات جديدة للنمو، والتطور والبحث عن حالات تنافس في أسواق المنظمة الهادفة إلى تقديم كل ما هو جديد ومتميز من منتجات، وخدمات، وابتكارات ومعارف، هنا يصبح الهيكل العضوي خياراً ملائماً للمنظمة، حيث المرونة العالية، والاختلاف في آليات التنسيق المتطورة، وتنوع في اتجاهات الاتصال وتخصص دقيق وعالي.  
أما إذا اعتمدت الإدارة السلوك الدفاعي فإنها تنتهج نهجاً عقلانياً مركزاً على الثبات والبحث عن الكفاءة من خلال هيكل تنظيمي آلي يتصف بالثبات، وتكامل عالي، ويعتمد آليات تنسيق محدودة، وتكون الاتصالات عمودية وأفقية وتخصص احترافي مهني . بينما يجمع نمط سلوك المحلل مزيج من خصائص الهيكل العضوي والهيكل الآلي. أما نمط السلوك المستجيب فإن نوع الهيكل يكون غير واضح لا تأخذ أبعاد وخصائصه صيغة محددة بسبب عدم وضوح السلوك الاستراتيجي.

الشكل ( ١ )

تأثير الإستراتيجية (أنماط السلوك) على أبعاد الهيكل وخصائصه

المستجيب	المحلل	الدفاعي	المنقب (هجومى)	أنماط السلوك الإستراتيجي
				الهيكل التنظيمي
غير واضح	وسط	قليل	عالي	الأبعاد
	وسط	عالية	واطنة	• التعقيد
	وسط	عالية	واطنة	• الرسمية
	وسط	كبيرة	قليلة	• المعيارية
	وسط	عالية	قليلة	• المركزية
غير واضح	مرونة وثبات مزيج	ثبات تكامل عالي	مرونة عالية اختلاف كبير	الخصائص
				• ثبات/مرونة
				• تكامل/ اختلاف
	مزيج من آليات التنسيق	آليات تنسيق محدودة	آليات تنسيق متطورة	• آليات التنسيق
				• الاتصالات
				• نطاق الإشراف
	تكامل في عملية الاتصال	عمودية وأفقية	متنوعة في جميع الاتجاهات	• عدد المستويات
				• التخصص
				• نوع الهيكل
وسط	ضيق	واسع		
وسط	كبير	وسط		
وسط	احتراف مهني	عالي ودقيق		
غير واضح المعالم	عضوي/ آلي	آلي	عضوي	

## أسئلة الفصل الرابع:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ تركز استراتيجية التميز على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث تكتسب المنظمة شهرتها من خلال ضبط نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها وتطويرها باستمرار كأساس لكسب ثقة الزبائن.
	✓	٢ تعتمد استراتيجية التوسع والانتشار على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين أو العملاء في أماكن تواجدهم، ولو أدى ذلك آنياً إلى تقليل الأرباح أو حتى تحمل خسائر في سنوات التأسيس الأولى.
✓		٣ تتسم استراتيجية المحللين بأنها نقيض للسياسات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة، وعمل المسوحات اللازمة للتعرف على مثل تلك الفرص التي تعتبر المصدر الرئيس لتحقيق الأرباح من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة.
	✓	٤ تفترض استراتيجية المدافعون وجود بيئة مستقرة وداعمة للمنظمة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث من مجالات عمل جديدة و لا على تغيير الاستراتيجية المتبعة.

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- تركز هذه الاستراتيجية على خلق ولاء من قبل الزبائن للجهة مقدمة المنتج أو الخدمة سواء كانت منظمة حكومية او خاصة وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، وتوضيح ذلك الاهتمام بالزبون:

١. استراتيجية التوسع والانتشار.
٢. استراتيجية ضبط الكلفة.
٣. استراتيجية الإبداع.
٤. استراتيجية التميز.
٥. لا شيء مما سبق.

ب- تمثل الاستراتيجيات التحليلية استراتيجية وسيطة بين كل من استراتيجية:

- ١ المدافعون و المنقبون.

II المدافعون و المستجيبون.

III المستجيبون و المنقبون.

IV ا و III.

V كل ما سبق

### ٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر أهم الاستراتيجيات وفق دراسة مايلز و سنو و اشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٣)

ب- ابحث في تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه ؟

(الفقرة: ٤)

ت- عدد أربعة من الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات و اشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٢)

## حالة عملية: ٨ أسئلة صعبة لتطرحها حول استراتيجية شركتك

المصدر: (2018) Bantler, Paul Linwandmatias,

عادة ما تفشل الشركات في معالجة الأسئلة الصعبة حول الاستراتيجية المتبعة ومنهج التنفيذ: هل نحن، كفريق قيادة واضحون فعلاً حول اختياراتنا لكيفية إضافة قيمة لنا في سوق العمل؟ هل بإمكاننا التحدث بوضوح عن بعض احتياجات المؤسسة لتتفوق على غيرها بهدف الوصول إلى تلك القيمة؟ هل نقوم بالاستثمار في هذه المجالات التي تهتمنا؟ وهل تلك المجالات تتناسب مع أغلب المنتجات والخدمات التي نوفرها؟

إذا كانت إجابتك عن تلك الأسئلة وغيرها من المذكور أدناه "نعم"، فأنت من القلة النادرة. ويظهر من خلال تجربتنا أنّ أحد أكبر التحديات في مجال الأعمال اليوم هو: طرح الشركات لهذه الأسئلة الأساسية أو الإجابة عنها.

## 8 أسئلة صعبة حول استراتيجية شركتك

هل نطبقها فعلاً؟	هل بإمكاننا التصريح عنها؟	طرق الممارسة
هل نستثمر في الإمكانيات التي تؤثر فعلاً في طريقة ممارستنا؟	هل نحن واضحون حول اختياراتنا لكيفية إضافة قيمة لنا في سوق العمل؟	
هل تعتمد جميع مشاريعنا على نظام الإمكانيات الشامل هذا؟ هل يدعم هيكلنا التنظيمي ونموذج العمل هذا النظام ويستفيد منه؟ هل يعزز نظام إدارة الأداء هذا النظام؟	هل بإمكاننا التكلم بوضوح عن ثلاث إلى ست إمكانيات تجعلنا قادرين على التميز عن غيرنا في أشياء معينة؟ هل حددنا كيف يمكن لهذه الإمكانيات أن تعمل معاً في نظام واحد؟ هل تعكس وثائق الاستراتيجية المتبعة لدينا هذه الإمكانيات؟	نظام الإمكانيات
هل تتناسب معظم المنتجات والخدمات التي نوفرها مع نظام الإمكانيات؟ هل تُقيم المنتجات والمكاسب الجديدة على أساس ملاءمتها لطرق ممارسة الشركة ونظام الإمكانيات الخاص بها؟	هل قمنا بتعريف منتجنا وخدمتنا بالمطلب المنشود؟ هل نستطيع فهم كيفية الاستفادة من نظام الإمكانيات في المجالات الجديدة أو غير المتوقعة؟	ملاءمة المنتجات والخدمات
هل لدينا حق في الفوز في السوق المُختار؟ هل تدفع جميع قراراتنا نحو المزيد من التماسك، أم أن بعضها يدفعنا في الاتجاه المعاكس؟	هل يستطيع الجميع في المؤسسة التكلم بوضوح عن إمكانياتنا المميزة؟ هل تعزز قيادة شركتنا هذه الإمكانيات؟	التماسك

ما السبب وراء هذا؟ لماذا يصعب على القادة التحدث عن هذه المواضيع؟

غالباً ما يتجنب المسؤولون التنفيذيون الأسئلة التي لا يكونون متأكدين من كيفية الإجابة عنها. أو ربما يشعر القادة والموظفون بأنه ليس الوقت المناسب لطرح هذه الأسئلة مبررين ذلك باعتقادهم أنّ المدير التنفيذي على رأس الشركة منذ عام أو أكثر لا بدّ أنه سيق ووضوح استراتيجية معينة. وبذلك، يعتقدون أنه فات الأوان على طرح مثل هذه الأسئلة مع عدم رغبتهم بالظهور كمجرد أشخاص يطلقون الانتقادات. وربما يفضل بعض التنفيذيين غياب الوضوح الاستراتيجي لأنه يسمح لهم بالسعي وراء أولوياتهم الشخصية. أما بالنسبة للمدراء التنفيذيين أنفسهم، غالباً ما يطرحون هذه الأسئلة عندما يتسلمون مناصبهم في بداية الأمر، ولكنهم غالباً ما يشعرون بالتقيد بالحدود المرسومة لهم، إما بوجود ملفات غير مكتملة أو ضغط قوي وقصير المدى لتحقيق أهداف مشتتة للانتباه.

إذا لم يعالج الفريق التنفيذي هذه الأسئلة بانتظام، ينبغي على المجالس التنفيذية (التي تتحكم بعدة طرق، باتجاه الشركة الاستراتيجي طويل المدى) أن تطلب على الأقل من الإدارة الإجابة عن هذه الأسئلة إذا لم تشارك مباشرة في إيجادها. على أي حال، يشعر أغلب المدراء أنه تم توظيفهم في وقت متأخر جداً بحيث لم يعودوا قادرين على المشاركة بفعالية بكل ما يتعلق بالاستراتيجية.

وكنتيجة: تبقى هذه الأسئلة (حول الرابط بين الاستراتيجية والتنفيذ) معلقة.

إذاً، ما الذي يمكن أن تفعله الشركات لبناء ثقافة قوامها المساءلة حول أكثر الأسئلة الاستراتيجية أهمية؟ يجدر بالقادة التفكير في استخدام الأساليب الثلاثة التالية: أولاً، تأسيس عملية للفريق التنفيذي من أجل مناقشة هذه الأسئلة الأساسية. مع الأسف، لا توفر طريقة التخطيط الاستراتيجي التقليدية عادة مجالاً لهذه النقاشات، لأنها غالباً ما تكون ذات طبيعة تصاعدية مالية وتدرجية كذلك. وما يلزم بدلاً من ذلك هو إتاحة الوقت والمجال للتنفيذيين للابتعاد عن المطالب اليومية الملحة ومناقشة هذه الأسئلة بوضوح. أما الأسلوب الثاني، هو إشراك طرف أكبر لمناقشة منهج الشركة في الاستراتيجية والتنفيذ. وكما تقوم الشركات بتوزيع الاستبيانات السنوية على الموظفين، ينبغي عليها أيضاً جسّ النبض حول المواضيع الاستراتيجية الأكثر أهمية. إذ تقدم مثل هذه الاستبيانات رؤى قوية تخص آراء الموظفين (وهم أفضل من يعرف الشركة) حول وضع الشركة الحالي في طريقها إلى النجاح، وشعورهم تجاه تحقيقهم للقيمة المقترحة ومدى فعاليتهم في ربط عملهم الفردي باستراتيجية الشركة. يساعد هذا الأسلوب إلى جانب كونه يخبرك باعتقادات الناس حول التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركة، في خلق مناخ يسمح بطرح مثل هذه الأسئلة المطروحة

فعالاً. واستخدمت عدة شركات استبيان التحليل الاستراتيجي الخاص بنا، الذي يستغرق وقتاً قصيراً لإكماله ولكنه يقدم رؤى فعالة جداً.

أخيراً، الأسلوب الثالث وهو إشراك مجلس الإدارة بشكل أكبر، لأنه المجموعة الوحيدة التي تملك تركيزاً طويلاً المدى (وهو ما نسميه "المساندة الطويلة") بحيث تكون قادرة على إدارة هذا النوع من الأسئلة مع مرور الوقت، كما أنّ العديد من أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون بتميز لمساعدة الفريق التنفيذي على الإجابة عن بعض أصعب الأسئلة الاستراتيجية ومواجهة التحديات المتعلقة بها. بدلاً من ممارسة الطريقة القديمة التي تقتصر على مراجعة استراتيجية الشركة. ويقوم المجلس بتأسيس عملية منظمة مع الإدارة للحديث عن الاستراتيجية وعلاقتها بالتنفيذ. ويمكن أن تتولى الإدارة قيادة هذه النقاشات والعمل مع المجلس لاختيار المواضيع التي يمكن للمدراء أن يساهموا فيها بشكل بارز. كما أنّ المقابلات والنقاشات الدورية والمباشرة، والتي يُسأل فيها أعضاء مجلس الإدارة عن مخاوفهم، هي طريقة قوية لإشراك مجلس الإدارة بفعالية أكبر.

يمكننا القول أنه لدينا مسؤولية جماعية للإجابة عن هذه الأسئلة الأساسية، حتى لو لم تكن الإجابات سهلة أو عملية بشكل فوري. ويتوجب علينا أن نفتح المجال لمثل هذه النقاشات، فنحن ندين لحملة الأسهم والعملاء والموظفين بإجابات واضحة حول أهداف وجودنا وما نفعله كل يوم لتحقيق هذه الأهداف. ويُعتبر بناء آليات تشجع النقاش هي الطريقة المثلى لإخراج هذه الأسئلة إلى العلن ووضعها في محل الصدارة إلى حيث تنتمي.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.

4. Bamtler, Paul Linwandmatias, (2018), **8 tough questions to ask about your company's strategy**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
5. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
6. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
7. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
8. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
9. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل الخامس: بيئة المنظمة، وأصحاب المصالح

### Environment of the organization, and stakeholders

عنوان الموضوع: بيئة المنظمة، وأصحاب المصالح، Environment of the organization, and stakeholders

#### كلمات مفتاحية:

بيئة المنظمة، أصحاب المصالح، إدارة البيئة، إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح، مكونات بيئة المنظمة، عدم التأكد البيئي، إدارة عدم التأكد البيئي، علاقة البيئة بهيكل المنظمة.

#### ملخص الفصل:

يتطلب الولوج في تحليل تصميم المنظمة ودراسة هيكلها الوعي بأساليب إدارة بيئة المنظمة وإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح وكذلك الاهتمام بالمرتكزات الأخلاقية في العمل التنظيمي ( المناخ الأخلاقي ) باعتبارها محددات أساسية لسلوك المديرين وفرق العمل والمنظمات. ولعل تهيئة قاعدة معرفية في المنظمات يساعد في بناء ذلك الوعي وإغناؤه وتجديده باستمرار، فضلاً عن أن المعرفة بهذه الجوانب يساهم في تطوير آليات عمل المنظمة والمجموعة والفرد لزيادة مستوى الفاعلية. وبالتالي فإن هذا الفصل سيحاول تسليط الضوء على مجموعة من النقاط المرتبطة بإدارة بيئة المنظمة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على ماهية بيئة المنظمة وإدارتها.
- ٢- التعرف على مكونات بيئة المنظمة.
- ٣- التعرف على إدارة عدم التأكد البيئي.
- ٤- التعرف على مختلف الدراسات في بيئة المنظمة.
- ٥- التعرف على علاقة البيئة بهيكل المنظمة.
- ٦- التعرف على ماهية أصحاب المصالح.
- ٧- التعرف على أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح.

#### مخطط الفصل:

### ١- إدارة بيئة المنظمة: Organization Environment Management

١-١ ماهية بيئة المنظمة وإدارتها . What is the organizational environment and its management

٢-١ مكونات بيئة المنظمة . Components of the organization environment

٣-١ إدارة عدم التاكيد البيئي . Environmental uncertainty management

٤-١ دراسات في بيئة المنظمة. Studies in the organization environment

٥-١ علاقة البيئة بهيكل المنظمة. The relationship of the environment to the structure of the organization

٢ - إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح: **Manage stakeholder relations**

١-٢ ماهية أصحاب المصالح: What are the stakeholders?

٢-٢ أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح: Method of dealing with stakeholders

## مقدمة

يتطلب الولوج في تحليل تصميم المنظمة ودراسة هيكلها الوعي بأساليب إدارة بيئة المنظمة وإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح وكذلك الاهتمام بالمرتكزات الأخلاقية في العمل التنظيمي ( المناخ الأخلاقي )، باعتبارها محددات أساسية لسلوك المديرين ، و فرق العمل والمنظمات . ولعل تهيئة قاعدة معرفية في المنظمات يساعد في بناء ذلك الوعي وإغناؤه وتجديده باستمرار، فضلاً عن أن المعرفة بهذه الجوانب يساهم في تطوير آليات عمل المنظمة ، والمجموعة والفرد لزيادة مستوى الفاعلية . وإذ يتطرق هذا الفصل لجوانب بيئة المنظمة ، وأصحاب المصالح ، فإن التركيز ضمن تخصص إدارة الأعمال سيكون على الجوانب التالية :

١- إدارة البيئة .

٢- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح .

### ١- إدارة بيئة المنظمة :

تتعامل المنظمات مع بيئات ذات شبكات معقدة في طبيعة التغييرات التي تحدثها قوى هذه البيئات، وخاصة تلك التي تمتلك تأثير مباشر على أسلوب إدارة بيئة المنظمة. سنحاول مناقشة فكرة إدارة بيئة المنظمة من خلال الجوانب الآتية :

١-١ ماهية بيئة المنظمة وإدارتها.

٢-١ مكونات بيئة المنظمة.

٣-١ إدارة عدم التأكد البيئي.

٤-١ دراسات في بيئة المنظمة.

٥-١ علاقة البيئة بهيكل المنظمة.

### ١-١ ماهية بيئة المنظمة وإدارتها:

إن بيئة المنظمة مكون أساسي ينبغي فهمه والتعامل معه بطرق سليمة للارتقاء بعلاقات إيجابية مع متغيرات هذا المكون لغرض نجاح المنظمة وضمان استمرارية تطورها. ويعتمد ذلك على تقديم تعريف يوضح جوهر فكرة بيئة المنظمة وإدارتها. فبيئة المنظمة بالنسبة لبعض الباحثين تعني جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها. وبعضهم يعرف البيئة بأنها مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة والتي تمتلك تأثيراً محتملاً على أسلوب إدارة عملياتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة، وهكذا نستنتج أن بيئة المنظمة ما هي إلا :

أ - مجموعات كبيرة من المكونات كقوى أو عناصر مختلفة.

- ب - هذه المكونات يمكن النظر لها ودراستها وفق أساليب وطرق متعددة للتصنيف.
- ج - المكونات تشكل قوى متنوعة التأثير في عمليات المنظمة.
- د - لا يمكن لإدارة المنظمة أن تتجاهل تأثيرات هذه المكونات.
- هـ - ليس الإدارة المنظمة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات.
- وتقودنا هذه الاستنتاجات وغيرها إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي تُبرر اهتمام إدارة المنظمة بالبيئة، ونعتقد أن هناك جملة مبررات لذلك الاهتمام منها على سبيل المثال لا الحصر:
- تشكل بيئة المنظمة نافذة الحصول على الموارد اللازمة كمدخلات العمليات المنظمة.
  - أن التفاعلات الحاصلة في بيئة المنظمة لها انعكاسات مختلفة على تصميم المنظمة وعملياتها.
  - أن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها واستمراريتها إنما يعتمد على قوة ومتانة وإيجابية العلاقة مع مكونات البيئة.
  - أن سمعة وشهرة المنظمة ما هي إلا نتيجة أحكام تصدرها أطراف عديدة موجودة في البيئة ويكون القرارات هذه الأطراف ومواقفها انعكاسات على تطور المنظمة وبقائها.
  - أن مخرجات ونتائج أعمال المنظمة ما هي إلا ترجمة لاستخدام المنظمة لقدراتها وطاقاتها استجابة لحاجات البيئة وطلباتها.

أما ماهية إدارة بيئة المنظمة، فتتصرف إلى تفكير الإدارة بإمكانية إدارة العلاقات مع مكونات البيئة سواء أكان ذلك بشكل منفرد أم بشكل جمعي. ويعني هذا ضمناً اهتمام الإدارة بطبيعة التفاعلات بين تلك المكونات، والتي تتراوح بين تفاعلات محدودة، ومعروفة ومبسطة وتفاعلات أخرى تتسم باتساعها وتعقيدها وغموضها. وقد تزداد عملية إدارة بيئة المنظمة تعقيداً مع ازدياد سرعة التغيير في أشكال تلك التفاعلات وصيغها. ويمكن تلخيص فكرة إدارة بيئة المنظمة بالنقاط الآتية:

- أ - أن جوهر إدارة بيئة المنظمة تجسده السلوكيات المعتمدة من قبل المنظمة الداعمة لبناء وتطوير العلاقات الهادفة والمفيدة ومد جسور الثقة مع مكونات البيئة.
- ب - تدار العلاقات والتفاعلات والتبادلات مع مكونات بيئة المنظمة بطريقة تنعكس إيجاباً على صورة المنظمة وسمعتها ومكانتها وبما لا يتعارض مع ما يشكل حدود مقبولة ترسمها الأطراف في علاقتها مع المنظمة.

ج - أن المهمة الرئيسية لإدارة بيئة المنظمة هي اختيار حزمة العلاقات التي تعزز استعدادات المنظمة في بيئتها الحالية وتعزز استعداداتها المتوقعة للتعامل مع بيئتها المستقبلية بصيغ مختلفة.

د - ينبغي أن تدرك الإدارة العليا في المنظمة أولوية تلك المكونات وأهميتها، وكذلك الوعي بدرجة تغييرها وتجديدها وتطورها من حيث الأسبقيات والقيم المتوقعة لتلك الأسبقيات للمنظمة من أجل استدامة إدارة التفاعلات والعلاقات الهادفة مع تلك المكونات.

هـ - تشكل إدارة بيئة المنظمة محوراً إستراتيجياً ضمن اهتمامات إدارتها العليا، لكونها تحمل قدر عالي من الأخطار والتحديات المنظمة في وجودها وحركتها وتفاعلاتها.

## ٢-١ مكونات بيئة المنظمة

لا يمكن لأية منظمة أن تعمل بعيداً عن محيطها البيئي المحلي والدولي، حيث تولد المنظمة في بيئة وتنمو وتتطور وتعيد تشكيل نفسها بصور متنوعة وفق متطلبات البيئة وما تعتقده الإدارة أن هذا يساهم في بناء شبكة من العلاقات والتفاعلات التي ينبغي أن تتسجم مع أهداف وتطلعات المنظمة. وحيث أن المنطق المعاصر لإدارة بيئة المنظمة يجمع ما بين المنظور الكلي وبين المنظور الجزئي في دراسة بيئة المنظمة كظاهرة تنظيمية وتحليلها وتفسيرها والتنبؤ باتجاهات حركتها، أصبح من الضروري فهم مكونات هذه البيئة العامة منها والخاصة وحتى الدولية بصورة منفردة ومجمعة. ويجد المتتبع لإسهامات الباحثين والكتاب في هذا المجال طروحات فكرية مختلفة لتفسير ما ينبغي أن يدار من علاقات وتفاعلات وتبادلات مع مكونات بيئة المنظمة، والتي نعتقد بإمكانية تبويبها ضمن أربع منظورات تكمل بعضها الآخر، والمنظورات هي :

١ - **المنظور النظمي**: الذي يرى إن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة العامة والخاصة. لقد أثار هذا المنظور اهتمام إدارة بيئة المنظمات بضرورة فهم حركية مكونات البيئة الخارجية كونها ترسم حدود حركة المنظمة.

٢ - **المنظور الموقفي**: والذي يدعو إلى التركيز على بيئة المهمة وما تحتويه من قوى ينبغي إدراك مساحة تأثيرها وسلم الأولويات في التعامل معها.

٣ - **المنظور التكيفي**: وهو منظور يرى أن على إدارة المنظمة أن تفعل آليات المرونة التي تمكنها من التوافق مع ذاتها خصائص محيطها.

٤ - **المنظور التكاملية**: وهو منظور يدعو للاستفادة من الرؤية التكاملية للمنظورات آنفة الذكر لغرض توسيع مساحة معرفة إدارة العلاقات مع مكونات البيئة وبما يحقق حالات التداوئية العالية.

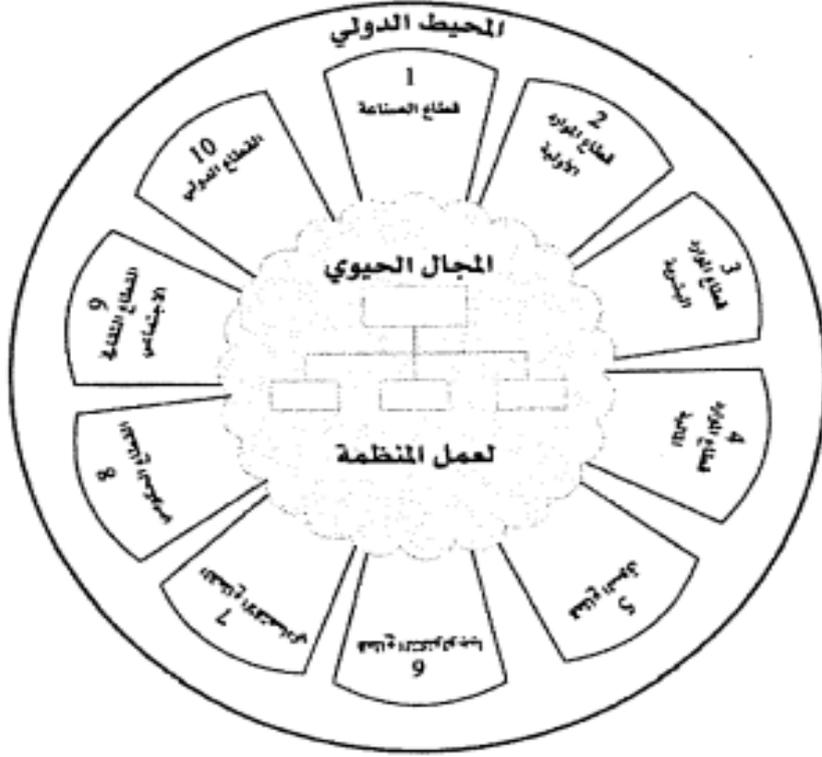
أما المكونات فيمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات يكمل بعضها الآخر، وهي كالآتي :

#### ١-٢-١ مكونات بيئة المنظمة العامة:

- وتضم هذه المكونات العديد من القوى والمتغيرات التي تتبادل التأثير والعلاقات مع المنظمة. تمتلك هذه المكونات عدد من السمات لعل أبرزها ما يأتي:
- أنها مكونات ذات سمة شمولية وواسعة الحدود وكثيرة ومتشعبة.
- تجسد فلسفة التحليل الكلي وتستجيب لمتطلباتها.
- أنها ذات تأثيرات غير مباشرة على المنظمة وتواجه إدارتها صعوبة في السيطرة عليها والتحكم باتجاهاتها.
- أنها مكونات مشتركة لجميع المنظمات بما تتضمنه من فرص وتهديدات متاحة لجميع المنظمات للتعامل معها.
- أنها مكونات ذات سمة ترابطية في الحركة بمعنى أن حصول تغير في البعد الاقتصادي يقود إلى إحداث تغييرات في الأبعاد التكنولوجية والاجتماعية أو غيرها.
- إن هذه الخصائص تتعلق بجميع المكونات الرئيسية وما يشتق منها من عناصر ويوضح الشكل (١) هذه المكونات وعناصرها بالتفصيل.

#### شكل (١)

## مكونات بيئة المنظمة وعناصرها



وتتضمن مكونات بيئة المنظمة العناصر الآتية :

- ١ - قطاع الصناعة ويتضمن قطاع الصناعة عناصر البيئة المتعلقة بالمنافسين، وحجم الصناعة، والتنافسية والصناعات ذات العلاقة.
- ٢ - قطاع المواد الأولية : ويتألف هذا القطاع من عناصر البيئة المتمثلة بالموردين، والمصنعين والوضع الفعلي والخدمات.
- ٣ - قطاع الموارد البشرية، ويتكون هذا القطاع من مجموعة عناصر هي : سوق العمل، ووكالات الاستخدام، والجامعات ومدارس التدريب، والمستخدمين في شركات أخرى والاتحادات المهنية.
- ٤ - قطاع الموارد المالية : يضم هذا القطاع عناصر سوق الأسهم والمصارف والادخارات والقروض، والمستثمرون الخاصون ( ذوي الاستثمارات الخاصة ).
- ٥ - قطاع السوق وعناصر هذا القطاع هي الزبائن، والعملاء، والمستعملين المحتملين للمنتجات والخدمات.
- ٦ - قطاع التكنولوجيا، وتتحدد عناصر هذا القطاع بأساليب الإنتاج، والعلم، والحواسيب، وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية.

٧ - القطاع الاقتصادي وتعبّر عن هذا القطاع العناصر الخاصة بالكساد الاقتصادي، ومعدلات البطالة ( محدودية فرص الاستخدام )، ومعدل التضخم، ومعدلات الاستثمار، واقتصاديات الأعمال والنمو.

٨ - القطاع الحكومي ويشتمل هذا القطاع على عناصر متنوعة منها المؤسسات الحكومية، والحكومات المحلية، والقوانين والأنظمة الاتحادية والمحلية، والضرائب والخدمات ومنظومة القضاء والمحاكم والفعاليات السياسية.

٩ - القطاع الثقافي والاجتماعي ويضم هذا القطاع عناصر القيم، والمعتقدات، والتعليم، والدين، وأخلاق العمل، والمعدلات العمرية وجمعيات حماية المستهلك ومنظمات الحفاظ على البيئة.

١٠ - القطاع الدولي : يحتوي هذا القطاع على عناصر من ضمنها صيغ المنافسة، وطرق الاكتساب التي تعتمد على الشركات الدولية، وأساليب الدخول إلى الأسواق الدولية، وطبيعة العادات والتقاليد والنظم في الدول المضيفة ومعدلات التبادل التجاري الإلكتروني.

• إن التأمل في الشكل ( ١ ) بمكوناته الأساسية وعناصر هذه المكونات يقودنا إلى أن نستنتج أهمية إدراك إدارة المنظمة عند تعاملها مع مكونات بيئة المنظمة وعناصرها الجوانب الآتية:

- أن المنظمة تمثل جزء لا ينفصل ولا يتجزأ عن محيطها البيئي.
- أن حدود العلاقة بين المنظمة والبيئة تتجه نحو الزوال وتصبح هلامية وشفافة ويدل هذا على زيادة حدة التفاعل بين المنظمة والبيئة.
- أن انتماء المنظمة لمكون بيئي معين وتأثرها الشديد بذلك المكون وعناصره لا يعني قدرة واستطاعة إدارتها على تجاهل تأثيرات باقي المكونات والعناصر الأخرى.

#### ٢-٢-١ عناصر بيئة المهمة للمنظمة ( البيئة الخاصة ):

تشتمل هذه العناصر من المكونات الرئيسية للبيئة العامة للمنظمة، فهي تحمل مجموعة سمات لعل أبرزها ما يأتي :

- أنها عناصر ذات ارتباط مباشر بعمليات المنظمة وأنشطتها.
- تشترك تلك العناصر بتفاعلاتها وتأثيراتها بتكوين ما يطلق عليه المجال الحيوي الذي تعمل في إطاره المنظمة وتتعامل معه.
- أنها عناصر خاصة بكل منظمة وتحدد هويتها، ومكانتها وسمعتها.
- أن شخصية المنظمة مستمدة في خصائصها من إفرازات عناصر البيئة الخاصة .

- تفرز عناصر البيئة الخاصة فرصاً وموارد تدعو لتأسيس منظمات تعبر عن جوهر تلك العناصر ( منظمة تعليمية، منظمة صحية مثلاً ).
- يتباين تأثير تلك العناصر وفقاً لحجم المنظمة ( صغيرة ، كبيرة ) وساحة عملها ( محلية / دولية).
- أن نوع المنظمة مرتبط بزخم وكثافة ارتباطها باعداد محدودة أو واسعة من تلك العناصر.
- تمتلك كل منظمة قدرات للتنبؤ باتجاهات الحركية والتغيير بعناصر البيئة الخاصة.
- اعتماد المنظمة لغة تحاور خاصة بها تفرضها طبيعة العلاقة المتبادلة مع عناصر تلك البيئة.
- يأخذ تعامل المنظمة مع عناصر البيئة الخاصة صيغ مختلفة منها مثلاً صيغة الهيمنة أو التحكم إذا كانت قيادية، وصيغة التكيف إذا كان مستجيبة ومحدودة التأثير.
- يتضح مما تقدم أن قرار ولادة المنظمة ونموها ، ونضجها وتراجعها إنما يعتمد على فهم طبيعة المجال الحيوي الذي تتفاعل في إطاره عناصر هذه البيئة مع المنظمة.

### ١-٢-٣ البيئة الدولية :

- تشكل البيئة الدولية جزءاً حيوياً في محيط أعمال المنظمة، وأن فهمها لا يتحقق بمعزل عن ملاحظة طبيعة ترابط عناصرها مع مكونات وعناصر البيئتين العامة الخاصة. إلا أن هذا الترابط لا يلغي خصوصية تأثير البيئة الدولية على عمليات المنظمة وأنشطتها. إن ما يلاحظ في إطار تأثر المنظمة بالبيئة الدولية يقع ضمن النقاط التالية:
- أن عمل المنظمة سواء أكان ذو طابع دولي أم محلي لا يلغي اهتمام إدارتها بالبيئة الدولية.
  - أصبحت أغلب المنظمات ضمن منطق القرية الكونية الإلكترونية تتأثر عملياتها وقراراتها بالتعامل مع حركية عناصر البيئة الدولية لغرض الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
  - لقد ساهم الانفتاح العالمي، وترابط الاقتصاديات الدولية، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية في الترابط بين عناصر البيئة المحلية والبيئة الدولية.
  - يشكل فهم طبيعة التنافس الدولي أساس استدامة عمل المنظمة وبقائها بحيث لا يمكن للمنظمة أن تعزل نفسها عن تأثيرات وإفرازات ذلك التنافس.
  - إن نجاح منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب من إدارتها التفكير ملياً بالموثرات العالمية والدولية ومعرفة انعكاساتها على البيئة العامة والبيئة الخاصة للمنظمة. ونجد اليوم أن المنظمات المتميزة وحتى المتوسطة والصغيرة ينبغي أن يفكر مديروها عالمياً ويعملون ويتصرفون محلياً، بمعنى أهمية الاستفادة من ميزات الابتكارات الدولية في سعي استثمارها محلياً. فمثلاً أن

التراكم المعرفي وما نتج عنه من ابتكار طرق جديدة أساليب وبرمجيات يمكن تكييفها واستخدامها  
ساهم بارتقاء بمستوى جودة الأداء في المنظمات أينما وجدت.

### ١-٣ إدارة عدم التأكد البيئي :

يُقصد بعدم التأكد البيئي النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المنظمة  
حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة والبيئة الدولية، مما يسبب صعوبة التنبؤ  
بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة.

واسترشاداً بمعنى عدم التأكد البيئي يمكن تشخيص إدارته بالجوانب الآتية :

- فهم مساهمة طبيعة التفاعل ما بين المكونات والعناصر البيئية في توليد حالة عدم التأكد.
- تطوير أدوات وآليات تستطيع المنظمة من خلالها رصد واكتشاف المناطق التي تشكل مصادر لعدم التأكد البيئي.

- قياس سرعة التغير بمكونات البيئة وعناصرها وطبيعة التفاعلات بينها.

- تقدير التأثيرات المحتملة لبيئة المنظمة على عملياتها وأنشطتها.

- أن إدارة المنظمة غير قادرة على إزالة حالات عدم التأكد ولكنها تساهم في زيادة قدرة المنظمة  
للتعامل مع تلك الحالات بأفضل الطرق الممكنة والمتاحة.

أما مصادر عدم التأكد البيئي فيمكن تحديدها بثلاثة مصادر وهي :

أ - التعقيد البيئي.

ب - الحركية البيئية .

ج - الغنى البيئي.

أ - **التعقيد البيئي** : يشير إلى قوة، وعدد وتداخلات واعتمادية مكونات البيئة العامة وعناصر  
البيئتين الخاصة والدولية التي ترى المنظمة ضرورة التعامل معها باعتبارها أحد مصادر توليد  
عدم التأكد البيئي.

ويعني هذا الأمر أن كثرة عدد ونوع هذه المكونات وتلك العناصر يقود إلى تعقيد بيئي عالي  
وبالتالي عدم تأكد عالي، وعلى عكس ذلك كلما كانت هذه المكونات والعناصر قليلة يكون هناك  
بساطة بيئية ووضوح وبالتالي عدم تأكد منخفض يسهل التعامل معه من قبل الإدارة.



ب - **الحركية البيئية** ، تدل على درجة سرعة تغير مكونات البيئة العامة وعناصر البيئتين الخاصة والدولية عبر الزمن، والتي ترى إدارة المنظمة ضرورة التعامل معها كأحد مصادر توليد عدم التأكد البيئي.

إن حقيقة كون مكونات وعناصر البيئة تتغير بسرعة وباستمرار ويؤثر عالية يجعل هذا الأمر البيئة أكثر صعوبة في التعامل معها من قبل المنظمة مقارنة مع بيئة تكون فيها هذه المكونات والعناصر بطيئة الحركة ومحددة التغيير وتميل إلى الاستقرار والهدوء النسبي.



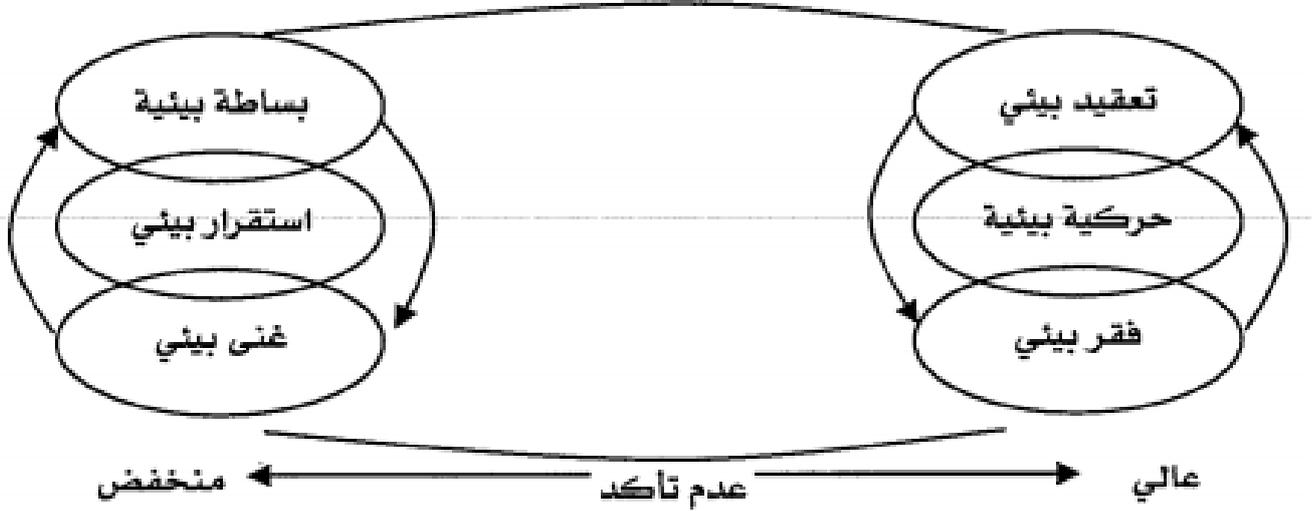
ج - **الغنى البيئي** ، يرتبط هذا المصدر بمقدار الموارد المتاحة لدعم المجال الحيوي لعمل المنظمة، فإذا كانت هذه الموارد متوفرة في البيئة ومتاحة بحيث يسهل الحصول عليها كانت البيئة غنية وسهلت عمل المنظمة.

أما إذا كانت الموارد قليلة بسبب محدوديتها أو أنها يصعب الحصول عليها بسبب المنافسة العالية فإن هذه البيئة تكون فقيرة ويزداد فيها عدم التأكد البيئي.



وفي واقع عمل المنظمات فإن مصادر عدم التأكد البيئي آفة الذكر تتداخل وتتفاعل فيما بينها لينتج عن ذلك حالات عدم تأكد بيئي مختلفة. ويعني هذا أن إدارة عدم التأكد البيئي تتعامل مع مواقف تتباين في درجة وضوحها بسبب تزايد أو انخفاض مساهمة كل من مصادر عدم التأكد البيئي . ويعرض الشكل (٢) خلاصة لتلك المواقف.

شكل (٢) حالات عدم التأكد البيئي  
حالات عدم التأكد البيئي



#### ٤-١ دراسات في بيئة المنظمة:

هناك عدد من الدراسات التي ركزت على موضوع بيئة المنظمة، منها دراسة برنز وستولكر، دراسة إيميري و تريست. سنقوم بشرح كل من هذه الدراسات ونتائجها بشكل موجز.

##### ١-٤-١ دراسة برنز وستولكر:

قام "برنز" و "ستولكر" بدراسة (٢٠) شركة صناعية إنكليزية و إسكتلندية لتحديد أثر تغير الظروف البيئية على الهيكل المنظمة. كما قاما بدراسة أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية مستخدمين المقابلات مع المدراء و ملاحظاتهم الشخصية. وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستعملة وفي الأسواق التي يعمل فيها التنظيم. وقد وجدوا اختلافاً كبيراً في نمط الهيكل التنظيمي تبعاً لنوع البيئة: بيئة مستقرة، وبيئة ديناميكية، ودوناً ذلك تحت نمطين من الهياكل هما الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي.

#### الهيكل الميكانيكي: Mechanistic Structure

يمتاز الهيكل الميكانيكي أو الآلي بالتعقيد والرسمية والمركزية، واعتماد الرتبة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية. تتناسب هذه الهياكل أكثر مع المهمات ذات الطبيعة الروتينية حيث يكون ممكناً تقنين السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي. مثال على التنظيمات ذات الطبيعة

الميكانيكية هو الإدارات البيروقراطية التي تتسم بالسماوات الرئيسية المتمثلة بالتسلسل الإداري، والتعقيد، والرسمية، والروتين.

### الهيكل العضوي: Organic Structure

يمتاز الهيكل العضوي بالمرونة وقابليته للتكيف ويعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي، حيث لا يكون هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات ويكون الاعتماد الأكبر على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات. كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة في هذا النوع من التنظيم.

ويعتقد "برنز" و "ستولكر" أن الهيكل الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة. وهذا يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة، واستعمال الهيكل العضوي في البيئات المضطربة. كما يدرك هذان العالمان أن نموذجهما يمثل قطبين أو نهايتين، وأنه لا توجد منظمة ميكانيكية تماما أو عضوية بالكامل، إلا أنه ينبغي على المنظمات أن تختار موقعاً بين هذين القطبين وفقا للبيئة التي تتعامل معها، علما أنه لا يوجد هيكل أفضل من الآخر.

ويوضح الجدول التالي مقارنة للخصائص الهيكلية بين الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي.

الجدول رقم (1)

### مقارنة بين الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوي

الخصائص الهيكلية	الميكانيكي	العضوي
١. تحديد المهام	محددة بدقة	مرنة
٢. الاتصالات	عمودية	جانبية وعمودية
٣. الرسمية	عالية	واطئة
٤. التأثير	السلطة	الخبرة
٥. السيطرة	مركزية	متنوعة

١-٤-٢ دراسة إمري وترست:

في الوقت الذي قسم فيه "برنز" و"ستولكر" البيئة ألى مستقرة و متغيرة، اجتهد كل من "إمري" و"ترست" في تقسيمها إلى الأقسام الأربعة التالية:

أ- البيئة الهادئة العشوائية: Placid-randomized environment

وهي بيئة غير متغيرة نسبياً، تهديداتها قليلة، والتغير الحاصل فيها بطيء وغالباً ما يكون غير متنبأ به. لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

#### ب- البيئة الهادئة التجميعية: **Placid-clustered environment**

يكون التغيير هنا بطيء أيضاً إلا أن التهديدات قائمة وهي على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات، الأمر الذي يلزم المنظمة بضرورة التعرف على هذه التهديدات. عادة تكون الفرص أمام المنظمة أكبر مما هو متوفر في البيئة السابقة. ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة، منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة والسلام الأخضر. وينبغي للمنظمات التي تواجه هكذا بيئة أن تخطط لعملها بأساليب استراتيجية ويفضل أن تميل إلى المركزية في قراراتها.

#### ج- البيئة القلقة: **Disturbed environment**

وهذه البيئة معقدة أكثر من سابقتها، فيها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة، وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات قوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حد معين من الأسعار، أو تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات الحديد والصلب، والنقل، والمزارعين... ولذلك فإنه من المهم تبني التنظيمات لأسلوب المرنة في العمل، واتباع أسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.

#### د- البيئة الهائجة: **Turbulent Environment**

تعتبر هذه البيئة أكثر تعقيداً وتغييراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمنظمات الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين، فهذه عوامل تزيد من حالة عدم التيقن وتستوجب تطوير بدائل، والتفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل لضمان استمرار العمل.

ويرى معظم الخبراء أن هذا النوع من البيئة هو السائد اليوم. لذلك فإن المنظمات القائمة الآن بحاجة إلى طرح سلع وخدمات جديدة تتناسب مع الأسواق وتساعد في البقاء وتقوي علاقتها مع المنظمات والزبائن وغيرهم ممن لهم علاقة بالمنظمة. وكانت هذه البيئة مؤثرة في الشركات التي تنتج الحاسبات في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي.

وبمقارنة دراسة "إمر وترست" مع دراسة "برنز وستوكلر" فإنه يمكننا القول بأن النوعين الأول والثاني للبيئة عند "إمري وترست" يفيدهما الهيكل الميكانيكي، أما بخصوص البيئة القلقة والهائجة فإن الهيكل العضوي هو الأفضل.

## ١-٥ علاقة البيئة بهيكل المنظمة:

إن المنظمات تعتمد على بيئاتها كي تتمكن من البقاء والنمو إلا أن هذا النمو يختلف من قسم إلى آخر. وتشير الدلائل إلى أن البيئة الديناميكية أكثر تأثيراً على هيكل المنظمة من البيئة المستقرة. وهي التي تدفع المنظمة إلى النمو العضوي حتى لو كان الحجم الكبير أو التكنولوجيا الروتينية يدفعان باتجاه النمط الديناميكي.

تتفاوت البيئات التي تتواجد فيها التنظيمات من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم التأكد الذي يميزها. نعبر عن عدم التأكد البيئي بمحورين: درجة التغير البيئي ودرجة التعقيد البيئي. ويؤثر هذان البعدان على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

يمتد التغير البيئي من الوضع الساكن إلى الوضع الديناميكي أو المتحرك، وكلما زادت ديناميكية البيئة زادت الصعوبات الإدارية في تحديد الاحتمالات العديدة للقرار الإداري. فهناك بيئات مستقرة تتسم بالاستقرار والهدوء حيث لا تأثيرات لتطورات تكنولوجيا على العمل، و لا وجود لجماعات ضاغطة تسعى للتأثير على التنظيم. وهذا أمر صعب ومثالي في عالم العمل، إذ تتميز البيئة في العصر الحاضر أنها بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات السريعة، ومن ذلك كثرة المنافسين، وصعوبة الحصول على المواد الخام، وتناقص الحصة في السوق، والتغيرات في أذواق المستهلكين وصدور تشريعات جديدة تؤثر على العمل...إلى غير ذلك. وبافتراض تساوي جميع العوامل الأخرى فإن المنظمة تفضل التعامل مع بيئة مستقرة أو غير متغيرة لأنها تقدم للإدارة دقة عالية في التنبؤ.

ومن جهة أخرى يشير التعقيد البيئي إلى عدد المتغيرات الخارجية التي تؤثر في عمل المنظمة. فكلما ازداد عدد هذه المتغيرات زاد تعقد البيئة وزادت صعوبة الإدارة في التعامل معها لأنها غير متجانسة وكثيرة في وقت واحد.

### أ- علاقة البيئة بالتعقيد:

دلت معظم الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد في المنظمة. ولكن دراسات أخرى وضحت ضرورة تعديل هذه العلاقة لكي يتم عكس الأنشطة الفعلية للقسم. فالوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب أن تكون أقل تعقيداً كي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة. وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة وأن الوحدات الحدودية في المنظمة فيها تعقيد قليل لأنها تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر.

## ب- علاقة البيئة بالرسمية:

تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة. ومن جهة أخرى إن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية أيضاً. لكن، وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن للمنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة. فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، والأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها، وهكذا.

## ج- علاقة البيئة بالمركزية:

كلما زاد تعقيد البيئة زادت لا مركزية الهيكل، وبغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الديناميكي، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية. ففي البيئات المعقدة سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته، لذلك يجب أن يخول القرارات إلى الوحدات الفرعية. وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية فإن اللامركزية يجب أن تعطى لهذه الوحدات. ونحن نجد أيضاً أن بعض الوحدات الفرعية المركزية في المنظمة كالتسويق مثلاً، تعطى لامركزية لكي تكون قادرة على التجاوب الفعال مع البيئة. ولقد أشارت البحوث أيضاً إلى أن المنظمات حينما تواجهها بيئة عدائية تتجه إلى المركزية بشكل وفتي، من منطلق أن التوحد في الجهود وسيلة فعالة للتغلب على التهديد البيئي الشرس.

## ٢- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح:

يمثل أصحاب المصالح ( Stakeholder ) قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في بيئة الأعمال المعاصرة. إن بعض الفئات من أصحاب المصالح تقف وراء ظهور المنظمات إلى الوجود ولها التأثير على مسارات حركتها وتوجهها المستقبلي، بل وحتى أسلوب تعاملها مع البيئة. ولغرض التعرف على أساليب إدارة العلاقات مع تلك الفئات ينبغي تحديدها، ومعرفة أطرافها وتفهم مطالبها من أجل الاستجابة لما هو ممكن وبما لا يضر بمصالح المنظمة ورسالتها.

### ١-٢ ماهية أصحاب المصالح

ينظر إلى أصحاب المصالح بأنها مجموعة القوى ( أفراد أو مؤسسات محلية أو دولية )، والتي تمتلك مصالح، ومطالب، وحصص مختلفة في منظمة الأعمال، وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة متوقعة الحصول على عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات.

والتساؤل المهم هنا ، يتعلق بمعرفة ما هي هذه القوى والفئات التي تمتلك مصالح مختلفة بالمنظمة ولديها القدرة والإرادة للمساهمة بتوجيه مسارات أدائها. إن الإجابة على هذا التساؤل توّشر إلى حالة التنوع والاختلاف لهذه الفئات، سواء باختلاف المصالح والمطالب أم باختلاف الحصص أم باختلاف نوع المساهمة ونوع المكافأة المتوقعة منها. وبشكل عام فإن أصحاب المصالح يتوزعون ضمن مجموعتين هما :

**المجموعة الأولى :** يتواجد فيها أطراف عديدة داخل المنظمة مثل المساهمون، والمديرون، والموارد البشرية.

**المجموعة الثانية :** تضم مزيج من الأطراف والفئات المتواجدة في بيئة الأعمال الخارجية مثل الزبائن، والموردون، والحكومات، والمنافسون، والمجتمع، والجمهور العام.

جدول (٢)

أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم

أصحاب المصالح	ما يساهمون به	ما يتوقعون الحصول عليه
<b>* داخل المنظمة</b>		
- المساهمون	- النقود ورأس المال	- مقسوم الأرباح والارتقاء بقيمة الأسهم والحصص
- المديرون	- المهارات والخبرات والمعارف	- الرواتب والامتيازات الأخرى، والمكانة والقوة والنفوذ
- الموارد البشرية	- المهارات والخبرات والمعارف	- الأجور، والامتيازات الأخرى، واستمرارية العمل، والترقية والأمن الوظيفي
<b>* خارج المنظمة</b>		
- الزبائن	- الإيرادات من شراء البضائع والخدمات	- الجودة، والأسعار للبضائع والخدمات المتاحة والميسورية.
- الموردون	- مدخلات ذات جودة عالية وبأسعار وتوقيتات معقولة	- إيرادات من تزويد المنظمة بالمدخلات، واستمرارية التجهيز وضمان الدفع وتطوير استخدام المواد.
- الحكومة	- وضع قواعد تحكم ممارسات منظمات الأعمال بصورة جيدة.	- منافسة عادلة، ونزاهة وبأجواء شفافة
- المجتمع	- تهيئة البنى التحتية الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية والتكنولوجية	- تهيئة فرص العمل، والالتزام بتسديد الضرائب والإفصاح عن نتائج منظمات الأعمال.
- الجمهور العام	- بناء وتشكيل السمعة، والصورة الحسنة، وتعزيز ولاء الزبائن، وبناء رأي عام إيجابي	- الفخر والاعتزاز بالمنظمات المجسدة لروح المواطنة الصالحة.

ويقدم الجدول ( ٢ ) تفسيراً مركزاً لطبيعة مكونات هاتين المجموعتين والإسهامات المتوقعة تقديمها للمنظمة، وكذلك المكافأة كمطالب متوقعة أن تتقدم بها المنظمة لهم .

وينبغي الإشارة هنا إلى أن أصحاب المصالح كفئات وأطراف لا تحكمهم قاعدة واحدة وأسلوب محددة في تعاملهم مع منظمة الأعمال. فهم يتفاوتون في مدى اقتربهم وابتعادهم عن المنظمة بمقدار ما يعتقدون به من توقعات وما يتولد لديهم من قناعات بتوفر الإمكانيات والرغبة عند إدارة المنظمة بتلبية مطالبهم المشروعة. إلا أن اختلاف وتنوع الأطراف أصحاب المصالح لا يعني بالضرورة أن الإدارة تعاملهم بنفس الأسلوب والمستوى، إنما تفكر الإدارة وتدرك مساحة تأثير ونفوذ كل فئة على المنظمة لترسم من خلالها أولوية العلاقات والتعامل معهم.

## ٢-٢ أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح:

يأخذ أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح صيغ وأشكال متعددة، حيث فرضت التطورات المعاصرة في بيئة الأعمال الدولية والمحلية تغيير بطبيعة هذه الصيغ والأشكال. فلم يعد المالكون هم الفئة المتحكمة بمصير المنظمة، ولم تعد قواعد لعبة المنافسة التقليدية مقبولة اليوم، بل أصبح التفكير باعتماد لغة توازن المصالح بين جميع الأطراف أمر أكثر منطقية. لكن ذلك التوازن لا يعني المساواة في طبيعة المساهمات وأشكال المكافآت المتوقع أن تحصل عليها هذه الفئات من المنظمة. لذلك أصبح تفكر إدارة المنظمة بكيفية تطوير الأسلوب المناسب للتعامل مع أصحاب المصالح يأخذ صيغ وأساليب مختلفة ، نذكر منها على سبيل المثال الآتي:

• تنطلق إدارة المنظمة في تعاملها مع أصحاب المصالح من قاعدة تطوير العلاقات النوعية معهم وتحسينها باستمرار استناداً إلى نتائج إيجابية متوقع أن تحصل عليها المنظمة من تلك العلاقات. ويعني هذا أن إدارة المنظمة ترفض بناء منظومة علاقات قد تلحق ضرر بأعمال المنظمة واستمراريتها على تحقيق مصالح أطراف بعينها.

• تسعى إدارة المنظمة إلى اعتماد فلسفة المشاركة لأصحاب المصالح وبدرجات مختلفة، خاصة عند النظر في الأمور الإستراتيجية في حياة المنظمة، ولعل إبداء حسن النية من قبل إدارة المنظمة لا يعني بالضرورة تقييد حركة المنظمة من خلال تلك المشاركة إنما المطلوب تفاعل إيجابي أكبر ومبادرات بناءة.

• تزداد قدرة الإدارة في التعامل الإيجابي مع فئات أصحاب المصالح عندما تمتلك معرفة شاملة ودقيقة من خلال معلومات صادقة عن طبيعة المساهمات الفعلية لأصحاب المصالح في أعمال المنظمة وتوقعاتهم بشأن المكافآت التي ستقدمها المنظمة لهم.

• تلعب الإدارة دوراً فاعلاً ومؤثراً في حل الإشكالات ، والتناقضات وتضارب المصالح المحتملة بين فئات أصحاب المصالح بعضهم البعض الآخر، بحيث تعطي النموذج للرعاية الشاملة والذي يمتد لمصالح جميع الفئات دون أن تتهم الإدارة بكونها تراعي مصالح فئة واحدة منهم كالمالكين مثلاً.

• يُعطي سلوك الإدارة القدوة الحسنة في أسلوب تعاملها مع جميع الفئات مجسدة بذلك فكرة التعامل الإيجابي والشراكة الدائمة التي بموجبها يكون الجميع رابحاً، بدلاً أن يكونوا أطراف متقاطعة المصالح تتصارع في الحصول على الحصة الأكبر دون مساهمات مماثلة.

• اعتماد النظرة الشاملة كأساس للتعامل إدارة المنظمة مع فئات أصحاب المصالح وفقاً لأسس عادلة وشفافة وبلغة الشراكة بعيدة الأمد، فلم تعد القواعد التي تحكم علاقة المنظمة مع منافسيها تأخذ صيغة الغالب والمغلوب فقط إنما هناك مساحة أخرى لغرض التعاون والشراكة الإستراتيجية بين المنظمة والمتنافسين وهو ما يسهم بتحقيق أهداف جميع الأطراف بما فيهم المنظمة.

## أسئلة الفصل الخامس:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ يرى المنظور الموقفي أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة العامة والخاصة
	✓	٢ تشكل بيئة المنظمة نافذة الحصول على الموارد اللازمة كمدخلات العمليات المنظمة
✓		٣ تمثل المنظمة جزء ينفصل ويتجزأ عن محيطها البيئي
	✓	٤ إن المهمة الرئيسية لإدارة بيئة المنظمة هي اختيار حزمة العلاقات التي تعزز استعدادات المنظمة في بيئتها الحالية وتعزز استعداداتها المتوقعة للتعامل مع بيئتها المستقبلية بصيغ مختلفة

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- إن من مصادر عدم التأكد البيئي ما يلي:

- I التعقيد البيئي.
- II الحركية البيئية.
- III الغنى البيئي.
- IV كل ما سبق.

ب- يمتاز الهيكل العضوي بـ:

- I. التعقيد والرسمية والمركزية.
- II. اعتماد الرتبة في أداء الأعمال.
- III. السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية.
- IV. لا شيء مما سبق.

### (٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر مصادر عدم التأكد البيئي وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٣-١)

ب- ما هي سمات مكونات بيئة المنظمة العامة ؟

(الفقرة: ١-٢-١)

ت- عدد أنواع البيئات وفق دراسة إمري وترست وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٢-٤-١)

## حالة عملية: كيف تتبنى بيئة العمل المناسبة؟

المصدر: (2018) Ehrig, Ian McMillan Martin,

تتسم العديد من الصناعات في عصرنا الحالي بالتعقيد، بما في ذلك صناعات الفضاء والإلكترونيات والكيمائيات والبرمجيات، والإنشاءات والاستثمارات العالمية، وكذلك الصرافة والتصنيع العابر للحدود، بل وحتى ابتكارات المنتجات أو الخدمات البسيطة يمكن أن تكون مُعقدة، وذلك لأن الشركات كثيراً ما تعمل تحت مظلة أنظمة عمل تتألف من أصحاب مصالح من مساهمين وعملاء بينهم ارتباط وثيق.

لننظر إلى مجال الاتصال الهاتفي المتنقل. عندما تَدشن شركة سامسونج أو شركة هاواوي، على سبيل المثال، هاتفاً جديداً، فعليها أن تُشرك في هذه العملية ليس المستخدمين وحسب، بل أيضاً شركات الاتصالات التي تمتلك شبكات المحمول وتديرها وكبار مزودي التطبيقات، كشركة جوجل. فقد تكون خاصية السداد الفوري مثلاً جذابة للمستخدمين وشركات الاتصالات، غير أنها ليست مُغرية لمزودي التطبيقات أو باعة التجزئة نظراً للتغيرات المطلوبة للبنية التحتية للسداد.

في مثل بيئة العمل هذه "بيئة العمل" المترابط بشدة، لا يمكنك التركيز حصراً على العميل وعلى شركتك. أنت بحاجة إلى عروض قيمة يمكن أن تحظى بالقبول لدى أصحاب المصلحة الآخرين. ما يُعقد عملية تحديد الابتكارات المطلوبة. وبالطبع فإن توسيع نطاق تركيزك أيضاً يزيد من فرصك. وتتمتع الشركات التي تتوصل إلى طريقة لإدارة هذا التعقيد بميزة تنافسية قوية في العثور على الابتكارات وانتقائها. وهذه القاعدة الإلزامية لا تسري فقط على المستوى الكلي، فكل قسم في الشركة الكبيرة يعمل في إطار نظامها الإيكولوجي الخاص بما تضم من عملاء وشركاء داخليين وخارجيين، وهم في الغالب وحدات متخصصة لمؤسسات مختلفة تماماً.

ولطالما اضطرت شركات المستحضرات الدوائية إلى العمل بتحد في إطار هذا النظام، حيث درجت على التوفيق بين احتياجات المرضى والأطباء ومزودي خدمات الرعاية الصحية وشركات التأمين والموزعين والهيئات الحكومية. ويبدو تعديل تركيبة أحد الأدوية المضادة للاكتئاب لجعله أكثر فعالية فكرة سديدة من منظور المرضى والأطباء مثلاً، لكنه يزيد من تكاليف التأمين الطبي ويُفاقم من خطر الآثار الجانبية ما يقتضي المزيد من التقنين.

ومع ذلك، عندما بحثت شركات المستحضرات الدوائية عن فرص للنمو انصب تركيزها عادة وبشيء من ضيق الأفق على تطوير الأدوية. وكان الدافع الحاسم في تطوير الأدوية هو الحاجة (كم عدد المرضى الذين يُعانون حالة مرضية بعينها؟)، ثم يأتي التساؤل عن الجانب العلمي (هل بإمكانني صنع تركيبة جديدة جديدة بتسجيل براءة اختراع من شأنها معالجة هذه الحالة؟).

هذا ما تعمل عليه شركات الأدوية الجديدة، حيث يؤدي كل شريك دوراً معروفاً، وما من شيء يتغير في دورة الاستهلاك. لكن استدامة النمو والربحية بهذه الطريقة أصبحت أمراً شاقاً. وتلقت الآن الكثير من شركات المستحضرات الدوائية إلى الابتكارات الخدمية التي تتطلب غالباً موافقة أصحاب المصلحة "المتعاملين"، لأنها تُغير عادة من أنماط الاستهلاك وآلية عمل بيئة العمل بطرق لا يفعلها الدواء الجديد.

في هذا المقال نورد وصفاً للطريقة التي توصلت بها إحدى شركات المستحضرات الدوائية، وسنطلق عليها اسم "فارماكو"، إلى قرار بعد تفكيرٍ عميق بشأن سبل ابتكار عروضها الخدمية باستخدام عملية تكوين أفكارٍ آلية قمنا بتطويرها (وعممتها الشركة الآن على مستوى العالم). ولأغراض هذا المشروع، عملنا مع وحدات في الولايات المتحدة والبرازيل وكوريا الجنوبية والمملكة المتحدة. ولأغراض هذه المقالة، سنركز على الحالة المبسطة جداً للوحدة المعنية بتوفير الدواء لعلاج أحد الأمراض المزمنة. لكن العملية يمكن تطبيقها في أية صناعة يتعين فيها دمج الابتكارات في نظام إيكولوجي ينطوي على عدد كبير من أصحاب المصلحة والمعنيين.

تتكون العملية من ست خطوات وتُنَفَّذُ عبر سلسلة من ورش العمل. وتتطوي عادة على فريق قوامه حوالي ٢٥ شخصاً مختارين من شتى أنحاء المؤسسة في اختصاصات مهمة. واليكم كيفية تنفيذ هذه العملية.

#### ١- تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين وأكثر احتياجاتهم إلحاحاً

يجب أن يصل المشاركون إلى ورشة العمل الأولى، وهم على دراية تامة وفهم عميق بتوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في أنظمة العمل الخاصة بوحداتهم والتوجهات الرئيسية للسوق في مجال عملهم. ونستهل العملية بمطالبتهم بتحديد أبرز المشاركين في بيئة العمل لكل وحدة، ما يتمخض عادة عن قائمة بأربعة أو خمسة مشاركين. بالنسبة لوحدة شركة "فارماكو" التي عملنا معها، تضمنت القائمة ما يلي:

- المرضى
- مزودو خدمات الرعاية الصحية
- مسدود التأمين الطبي
- المنافذ التجارية، مثل سلاسل الصيدليات

ولكن، ليس كل أصحاب المصلحة على درجة واحدة من الأهمية، وعلى الفريق أن يحدد أي هم الأكثر تأثيراً على المعاملات في بيئة العمل. (عادة وليس دائماً) يكون صاحب المصلحة الأهم هو العميل النهائي.

وقع اختيار وحدة شركة "فارماكو" على المرضى لأنهم كانوا في بيئة العمل هم العميل النهائي، وكان هدف الشركة خلق قيمة مضافة.

وبعد ذلك، حدد الفريق الحاجة الأكثر إلحاحاً لكل صاحب مصلحة ابتداءً بأبرزهم. وقررت وحدتنا أنّ الحاجة الأساسية للمرضى تتمثل في الإقرار بالمضاعفات الناجمة عن مرضهم والسيطرة عليها، ومن ثم تحسين جودة حياتهم. فيعاني مرضى السكري مثلاً تلفاً شريانياً وكتباً شعيرياً. ويُعاني مرضى الانسداد الرئوي المزمن من نقص تدفق الهواء وعدم القدرة على امتصاص الأكسجين.

## ٢- رسم الخطوط العريضة لسلاسل استهلاك أصحاب المصلحة

لفهم كيفية تعامل أصحاب المصلحة مع أكثر احتياجاتهم إلحاحاً وكيف يديرونها، طلبنا من المشاركين إنشاء ما أسماه كل من إيان ماكملان وريتا ماكجراث "سلسلة الاستهلاك". وتحدد سلسلة الاستهلاك الخطوات الأساسية في عملية تلبية تلك الحاجة. سيكون لدى كل صاحب مصلحة في بيئة العمل احتياجات مختلفة يلبيها (أو لا يلبيها) المنتج الحالي. وقرر فريق الأمراض المزمنة أنّ حلقات سلسلة الاستهلاك الأساسية للمرضى هي:

- التعرف على الحالة المرضية. كيف لي معرفة أنني مريض وبحاجة إلى العلاج؟
- التشخيص. ما المضاعفات التي أعانيها؟ وما مدى ضررها؟
- العلاج. كيف تم التعامل مع المضاعفات؟
- الامتثال. كيف سأحافظ على علاجي؟

من المهم تبني منظور أصحاب المصلحة عند إنشاء سلسلة الاستهلاك، فالطريقة التي يشهدون بها تلبية احتياجاتهم تختلف عن الطريقة التي تشهدها الشركة حين تلبية ذلك الاحتياج. لقد اكتشفنا أنّ التنفيذيين كثيراً ما يفكرون في الاحتياجات بلغة الوحدات والعمليات الوظيفية لشركتهم. ننظر مثلاً إلى الشركة التي تعتبر إعادة عميل ما لمنتج شراً لا مفر منه، بينما ينظر العميل لتردد الشركة في قبول المرتجعات باعتباره خيانة للثقة وسبباً للإحجام عن الشراء من تلك الشركة مجدداً.

وأخيراً، على الفريق بحث ما إذا كان باستطاعته العثور على فرص لتغيير سلسلة الاستهلاك السائدة، ربما بواسطة استبعاد بعض الخطوات أو إضافة خطوات أخرى بتطبيق تقنية جديدة. ويمكن غالباً أن تكون تلك التغييرات مصدراً للابتكارات المزعزعة للسوق لأنها تُعيد تشكيل العلاقات في بيئة العمل: فقد يفقد بعض أصحاب المصلحة أهميتهم، وربما يظهر أصحاب مصالح جدد. (راجع الفقرة ذات عنوان "إعادة تشكيل بيئة العمل").

### ٣- صنف خصائص العرض الحالي وقم بإنشاء ملخصاته

في هذه الخطوة، يقوم الفريق بتقييم مشاعر أصحاب المصلحة نحو الخصائص الأساسية للعرض الحالي للشركة، ويسأل عن الفئات التالية:

**خصائص غير خاضعة للتفاوض.** وهذه هي خصائص الأداء التي تجعل العرض مقبولاً بالحد الأدنى. بالنسبة للمصابين بأمراض مزمنة، تمثلت تلك الخصائص المطلوبة في الآتي:

- فحوص دم أثناء الفحص الطبي السنوي لزيادة فرص تحديد المضاعفات.
- تشخيص دقيق وفي أوانه من أحد الأطباء.
- تحقق ما لا يقل عن الحد الأدنى من التحسن الصحي.
- توافر موثوق للدواء في الصيدليات.

**الخصائص الفارقة.** وهي الخصائص التي تُميّز عرضاً بعينه على نحو إيجابي عن العروض المنافسة. وتلقّى فريق الأمراض المزمنة آراء تضمنت ضرورة توفر:

- انعدام الآثار الجانبية للدواء المخصص لعلاج المضاعفات.
- جرعات سهلة ومتباعدة.

**عوامل عدم الرضا.** أصحاب المصلحة غير راضين عن تلك الخصائص، ولكن ربما يكونوا على استعداد لتحملها لفترة من الوقت في حال وجود خصائص مميزة تعوض ذلك. وبحسب المصابين بأمراض مزمنة، فإنّ تلك العناصر:

- القلق بشأن تشخيص المضاعفات.
- متطلبات المشاركة في السداد.
- تكاليف العلاج.

استكمل الفريق ملخص العرض عبر وضع التصنيفات على هيئة جدول لكل صاحب مصلحة. وليس من الضروري، كما أنه غالباً لا يمكن تعبئة كل خلية من خلايا الجدول، غير أنك بحاجة لبذل مجهود مضمّن لتحديد جميع خصائص المنتج المهمة لأصحاب المصلحة في كل حلقة من حلقات سلسلة الاستهلاك، إضافة إلى البدائل المقبولة. وانتهى الحال بشركة "فارماكو" بأربعة جداول، بواقع جدول لكل صاحب مصلحة. وتم تصنيف كل جدول بحسب الخصائص "غير الخاضعة للتفاوض والخصائص الفارقة وعناصر عدم الرضا".

### إعادة تشكيل بيئة العمل

في هذه المقالة، نصف ابتكاراً معتدلاً وحديثاً جداً بأن واحد في عرض شركة "فارماكو". لكن منهجنا يمكن أيضاً أن يساعد الشركات على التوصل إلى طريقة لنشر ابتكارات من شأنها

زعزعة بيئة العمل بإدخال تعديلات كبرى على سلسلة الاستهلاك كلها بدلاً من تعديل حلقة أو أكثر من حلقاتها.

قدمنا استشارتنا مؤخراً لشركة معدات طبية كانت تحاول البحث عن كيفية توزيع علاج جديد لمرض يحتاج عادة إلى تدخل جراحي كبير وموهن. وكان المرضى والأطباء والمستشفيات، ومسددو التأمين الطبي والجراحون، هم أصحاب المصلحة والمعنيون. وكانت أهم الحلقات في سلسلة استهلاك المرضى هي التشاور مع الأطباء، وعلاج الأعراض الأكثر ألماً بشكل تدريجي. ثم اللجوء إلى العمليات الجراحية الكبيرة في حال تعذر علاج تلك الأعراض الموهنة. وكانت الخاصية الفارقة للمريض في سلسلة الاستهلاك هذه، هي القدرة على تقادي العملية الجراحية، بينما تمثل عامل عدم الرضا الأبرز في الاضطرار إلى الخضوع للعملية أصلاً.

قدم علاج الشركة الجديد للمريض سلسلة استهلاك مختلفة، وكانت أهم حلقاتها إبلاغه بضرورة العلاج والانتقال من وإلى موقع تلقي العلاج كل أسبوعين، والتعويض من شركة التأمين. وكان العامل الفارق الكبير، كما هو واضح، هو إمكانية تقادي الخضوع لعملية جراحية، بينما تمثل عامل عدم الرضا في أن ينطوي العلاج على عدد كبير من الزيارات للعيادة أو المستشفى.

قمنا بالربط ما بين العامل الفارق الجديد والخصائص غير الخاضعة للتفاوض لأصحاب المصلحة في سلسلة الاستهلاك التقليدية، وكشفنا عن مصدرين مهمين لسبب القلق. أولاً، على الرغم من أن المرضى ومزودي خدمات الرعاية سعوا وراء جودة الحياة المثلى للمرضى، فقد ضخت الكثير من المستشفيات استثمارات ضخمة في العلاج التقليدي، وطالما أن فعالية العلاج الجديد لم تكن مثبتة بعد، فقد كانوا مترددين على نحو مبرر في تضييع تلك الاستثمارات بشرائهم معدات جديدة. ثانياً، كان المرضى الذين يودون تقادي العملية الجراحية يُعارضون مصالح الجراحين الذين يمكن أن يضطروا للتنازل عن أرباح ضخمة إذا ما اعتُمد العلاج الجديد.

أدرك المدراء وهم يناقشون مصدري القلق هذين أنه لو كانت الشركة مستعدة للاكتتاب في سلسلة استهلاك جديدة تتألف من شبكة عيادات علاجية مشاركة للأرباح التي يعمل بها الأطباء، فحينئذ يمكن استبعاد الجراحين والمستشفيات من بيئة العمل، وهي الخطوة المزعزعة للنمط السائد، بكل ما تعنيه الكلمة، وهي الخطوة الجاري تنفيذها حتى وقت كتابة هذه المقالة.

#### ٤- استخدام ملخصات العروض لتصميم مؤشرات فرص النمو

نلقي في الخطوة التالية نظرة على كيف يمكن للشركة أن تحول ملخصات العروض إلى ما نسميه "مؤشرات فرص النمو". ابحث عن خاصية فارقة لتضيفها إلى كل حلقة في سلسلة الاستهلاك، وحاول العثور على خاصية فارقة واحدة على الأقل لكل واحد من أصحاب المصلحة عندك. ومن الخيارات المتاحة أيضاً أن تزيل أسباب عدم الرضا، ما يخلق تمييزاً بشكل فعال بين

المتنافسين. إذ توفر مؤشرات فرص نمو أصحاب المصلحة قاعدة لمعرفة التحسينات التي تكون الأكثر فعالية، وتتيح التعرف على فرص النمو الإبداعي التي ينبغي عليك التماسها.

## تحسين عرضك القيمي

بعد الانتهاء من إنشاء ملخص العرض (الخطوة 3)، يمكنك الاستعانة به لإدخال خصائصك الفارقة (الخطوة 4)، حيث يجد الفريق فرصة لذلك. وفيما يلي مؤشر شركة «فارمكو» لفرص النمو بالنسبة لمرضى الأمراض المزمنة الذين تتمثل أكثر احتياجاتهم إلحاحاً في الحد من المضاعفات الناجمة عن المرض.

الخصائص الفارقة المقترحة العرض الحالي

أسباب عدم الرضا	الخصائص الفارقة	الخصائص غير الخاضعة للتفاوض	حلقات سلسلة الاستهلاك
القلق بشأن التشخيص	فحوصات دم مجانية في الصيدليات	فحوصات دم عند إجراء الفحوصات الطبية السنوية	الوعي
المشاركة في السداد		يقدم الطبيب المعالج تشخيصاً دقيقاً وفي أوانه	التقييم/التشخيص
تكاليف العلاج	لا توجد أعراض جانبية جرات سهلة ومتباعدة عضوية مخفضة أو مجانية في الصالات الرياضية	عدم احتمال تفاقم الحالة	العلاج
	رسائل نصية تذكّر المرضى بتناول الدواء	توافر مؤكّد في الصيدليات	الالتزام

FROM "HOW TO GET ECOSYSTEM BUY-IN," BY MARTIN IHRIG AND IAN C. MACMILLAN, MARCH-APRIL 2017

© HBR.ORG

ناقش أعضاء فريق الأمراض المزمنة الخصائص التي يمكنهم إضافتها لمساعدة المرضى للحد من المضاعفات. وتضمنت الأفكار تقديم فحوصات دم مجانية في الصيدليات، وإرسال رسائل نصية تذكّرهم بتناول الدواء. وأظهرت الأبحاث الحديثة أنّ أدوية شركة "فارماكو" زادت فعاليتها بشكل كبير عندما مارس المرضى تماريناً رياضية بانتظام، ومن ثم استعرض الفريق إمكانية تقديم عضوية منخفضة الرسوم أو حتى مجانية في الصالات الرياضية، وهو نهج مختلف بشكل ملحوظ، إذ يراعي راحة المرضى، وليس مجرد توفير العلاج الطبي لأعراض المرض.

### ٥- حدد مصادر القلق عند أصحاب المصلحة

تتفكك هذه الخطوة إلى قلب تحدي الابتكار في بيئة عمل يتعدد فيها أصحاب المصلحة. وبمجرد التوصل إلى خصائص فارقة جديدة لتحسين الطريقة التي تلي بها حاجة بعينها، سيتعين عليك أن تقيّم كيف يمكن أن تؤثر تلك الخاصية على أصحاب المصلحة الآخرين، لاسيما إن كانت تتعارض مع خصائص سائدة غير خاضعة للتفاوض. (راجع الرسم المعنون "تحديد مصادر

القلق عند أصحاب المصلحة") لمزيد من الإيضاح حول كيف تُعين فرق العمل على اتخاذ هذا القرار.

وهكذا، يُعتبر معرفة الفريق لمؤشرات فرص النمو (أي من الخصائص الفارقة المقترحة) الأهم بالنسبة لكل صاحب مصلحة. وهذا ما حدده فريق "فارماكو" بالخصائص التالية:

- تخفيض رسوم عضوية الصالات الرياضية للمرضى.
  - تكرار صرف الوصفة الطبية تلقائياً لمزودي خدمات الرعاية الصحية.
  - دفع أجر بسبب التعطل عن العمل من قبل شركات التأمين.
  - إضافة خيار الشراء الإلكتروني المباشر من الصيدليات.
- ثم عاود الفريق النظر بعد ذلك إلى نتائج (الخطوة ٣)، وحدد أيّاً من الخصائص غير الخاضعة للتفاوض هي الأكثر أهمية لكل صاحب مصلحة، حيث اكتشفنا أنها بالنسبة لوضع "فارماكو" تتمثل في الآتي:

- تحقق ما لا يقل عن الحد الأدنى من التحسن الصحي للمرضى.
- تبني ممارسات مريحة وجديرة بالاحترام بالنسبة لمزودي خدمات الرعاية الصحية.
- عدم وجود زيادات صافية في التكاليف للمسددين.
- تحسين هامش الأرباح للصيدليات.

## تحديد مصادر القلق عند أصحاب المصلحة

أبدأ بتحديد أعلى الخصائص الفارقة التي يمكن أن تقدمها لكل صاحب مصلحة، وقيم كيف يمكن أن تؤثر على أعلى الخصائص غير الخاضعة للتفاوض لدى جميع أصحاب المصلحة. إن أعلى خاصية فارقة لدى "فارماكو"، فيما يتعلق بمزودي خدمات الرعاية الصحية، تُحسن الوضع الراهن للخصائص غير الخاضعة للتفاوض بالنسبة للمريض ومزود الخدمات والصيدلية، بيد أنها يُحتمل أن تفاقمه بالنسبة للمسدد أي شركات التأمين.

### الخصائص الفارقة المقترحة

	المريض عضوية مخفضة أو مجانية في الصالات الرياضية	مزود الخدمة تكرار صرف الوصفة الطبية تلقائياً	المسدد أجر عدم الأداء (البطالة)	الصيدلية خيار يسمح للمريض بالشراء المباشر عبر البريد الإلكتروني
المريض تحقق ما لا يقل عن الحد الأدنى من التحسن الصحي	فوائد أسلوب الحياة الصحي	مخاوف أقل بشأن إعادة شحن الأدوية	مزيد من المساءلة	لا رحلة إلى الصيدلية
مزود الخدمة تبني ممارسات مربحة ومحترمة	مرضى يتمتعون بصحة أوفر	حالات سلبية أقل تستلزم العلاج	مزيد من الأمن	
المسدد لا زيادات صافية في التكاليف	تدفق نقدي إضافي مبدئياً للصالات الرياضية	ارتفاع عدد الدعاوى القضائية	انخفاض التكاليف	
الصيدلية زيادة هامش الأرباح		زيادة المبيعات		خفض عدد العاملين بالصيدلية

FROM "HOW TO GET ECOSYSTEM BUY-IN," BY MARTIN IHRIG AND IAN C. MACMILLAN, MARCH-APRIL 2017

© HBR.ORG

واستطاع الفريق، من خلال مقارنة هاتين المجموعتين من النتائج، استشفاف كيف يمكن أن يعترض البعض على أي ابتكار مقترح، حتى ولو كان ينال رضا أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، لو أدخلت "فارماكو" تخفيضات على رسوم عضوية الصالات الرياضية كجزء من عروضها للمرضى، والتي تتمثل أهم خاصية غير خاضعة للتفاوض، وذلك لضمان الحد الأدنى من التحسن الصحي. فإن شركات التأمين، التي تُمثل مراقبة التكاليف بالنسبة لها خاصية غير خاضعة للتفاوض، ربما تعترض على إضافة هذه الخاصية إلى حزمة بنود التأمين.

### ٦- اختر أفضل الفرص

بمجرد الانتهاء من تحديد مصادر القلق، عليك أن تقرر ما يمكن التغلب عليه منها وكيفية القيام بذلك. ربما يستهين أصحاب المصلحة بالعوامل التي من شأنها أن تحدّ من مخاوفهم. على سبيل المثال، ربما تقلص شركات التأمين من الفوائد الطويلة الأجل التي تنشأ جراء زيادات في التكاليف على المدى القصير: لو جعلت العضوية في الصالات الرياضية المرضى يتمتعون

بصحة أوفر، فسيتعين على شركات التأمين أن تسدد تعويضات أقل في المستقبل. يمكن للإشارة إلى مثل هذه الخيارات أن يقلل الشعور بالقلق. ويمكن للشركات أن تتخذ خطوات لإضعاف أثر ذلك على التكاليف المباشرة. على سبيل المثال، بوسع شركة "فارماكو" أن تتفاوض بشأن تخفيضات العضوية بالصالات الرياضية للمرضى الذين يتناولون أدويتها.

أنت الآن في وضع يسمح لك بأن تحدد أيًا من ابتكاراتك الممكنة سيخلق أكبر قيمة في نظام بيئة العمل. حددت فرص النمو الإبداعي التي سيكون لها أكبر الأثر على الاحتياجات الأساسية لأصحاب المصلحة عندك، وتعلم أين تتضارب اهتمامات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالتحسينات والإضافات المقترحة، وقررت أيًا من تلك الخلافات يمكن إدارته بأسهل ما يكون.

قرر فريق الأمراض المزمنة إدخال خدمة تكرر الوصفة الطبية تلقائياً بالنسبة للمرضى، وهي أعلى خاصية فارقة لمزودي الخدمات، لأنها في الواقع تحسن الخصائص غير الخاضعة للتفاوض بالنسبة لثلاثة أرباع أصحاب المصلحة: لن ينتاب المرضى القلق بعد ذلك بشأن إعادة الشحن، وستعرض مزودو خدمات الرعاية الصحية لحالات سلبية أقل تستلزم العلاج، وستزيد الصيدليات مبيعاتها.

لا شك أنّ الأثر الواقع على شركات التأمين، والتي تواجه المزيد من الدعاوى القضائية على المدى القريب، كان أمراً معضلاً، بيد أنّ فريق العمل وضع استراتيجية للتواصل بهدف ضمان الحصول على دعم هذا القطاع الحيوي. كان عليهم أن يبينوا للشركات كيف أنّ تكاليف سداد المزيد من الأموال مقدماً لتوفير الأدوية سيعوّض بشكل كبير عن طريق الانخفاض الذي سيحدث على المدى البعيد في المطالبات القضائية بعلاج الحالات الطارئة وعلاج المضاعفات التي حدثت عندما نفذت الأدوية من المرضى، والتي هي أعلى من ذلك بكثير.

لقد مكّن منهجنا المدراء في وحدة الأمراض المزمنة في "فارماكو" من تحديد فرص النمو الإبداعي والانتخاب من بينها على بصيرة، ومن ثم التأكيد على أنّ الشركة كانت متجاوبة ليس فقط مع احتياجات المرضى الملحة، بل أيضاً مع احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة الآخرين في نظام عملها. وعلى الرغم من أننا أوصينا بعمل تحسينات إضافية وإضافات في جزء صغير فقط من نطاق أعمال "فارماكو"، فإنّ الأسلوب نفسه يجوز استخدامه على مستوى الشركة ككل، للنظر في إدخال تغييرات مبتكرة على نماذج أعمال الشركة وعلى عرضها القيمي. في الواقع، مع تطور أنظمة بيئة العمل ذاتها في المجال الصناعي، وسيجد التنفيذيون أنّ من المفيد دمج الخطوات الواردة في هذه العملية في الخطة الاستراتيجية للشركة، خلال أعمال المراجعة والتفقيح.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة** : مدخل التصميم، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
- ٤.
5. Ehrig, Ian McMillan Martin, (2018), **How to adopt the right working environment?** Harvard Business Review, Boston, United States of America.
6. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern**, symbolic and postmodern perspectives, 3rd edition, Oxford University Press.
7. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
8. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
9. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
10. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل السادس: التكنولوجيا

### Technology

عنوان الموضوع: التكنولوجيا Technology

كلمات مفتاحية:

التكنولوجيا، إنتاج الوحدات، الإنتاج الواسع، تكنولوجيا أسلوب العمليات، تغيير المهام، تحليل المشكلة، تكنولوجيا حرفية، تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة، تكنولوجيا هندسية، التكنولوجيا الروتينية، تكنولوجيا طويلة مترابطة، تكنولوجيا بسيطة، تكنولوجيا كثيفة، نظم التصنيع المتقدمة، تكنولوجيا التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD)، إدارة المواد بمساعدة الحاسوب (CAMM)، نظام الإنتاج الأني (JIT)، نظم تكنولوجيا التصنيع المرنة، نظم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب.

ملخص الفصل:

تعتبر التكنولوجيا بالنسبة للبعض مصدر التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، بينما تعتبر بالنسبة لآخرين مصدر تدمير للبيئة الاجتماعية والمادية والأخلاقية. ولكن الواقع مفروض وتواجد التكنولوجيا وضرورة مواكبة تطورها أصبح أمراً لا بد منه. ولذلك فإن للتكنولوجيا تأثير على المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي لا بد من أخذه بعين الاعتبار. ومن هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل كل من مفهوم التكنولوجيا، والدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بهيكل المنظمة، بالإضافة لنظم التصنيع المتقدمة وأثرها على الهيكل التنظيمي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على مفهوم التكنولوجيا.
- ٢- التعرف على الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بهيكل المنظمة.
- ٣- التعرف على علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمة.
- ٤- التعرف على نظم التصنيع المتقدمة وأثرها على الهيكل التنظيمي.

مخطط الفصل:

- ١- تعريف التكنولوجيا: Definition of technology
- ٢- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بهيكل المنظمة: Studies dealing with technology and its relationship to the structure of the organization
- ٣ - علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمة: The relationship of technology to the structure of the organization

٤ - نظم التصنيع المتقدمة وأثرها على الهيكل التنظيمي: Advanced manufacturing systems and their impact on the organizational structure

## مقدمة

تعتبر التكنولوجيا بالنسبة للبعض مصدر التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، بينما تعتبر بالنسبة لآخرين مصدر تدمير للبيئة الاجتماعية والمادية والأخلاقية. ولكن الواقع مفروض وتواجد التكنولوجيا وضرورة مواكبة تطورها أصبح أمراً لا بد منه. ولذلك فإن للتكنولوجيا تأثير على المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي لا بد من أخذه بعين الاعتبار.

فقد ظهر في بريطانيا في منتصف القرن الماضي حركة الأنظمة الفنية الاجتماعية (Sociotechnical Systems) التي اهتمت بدراسة موضوع التكنولوجيا كعامل مؤثر في التنظيم، حيث أشار عدد من الباحثين إلى بعض آثار التكنولوجيا على النظام الاجتماعي في المنظمة مثل: انخفاض الإنتاجية، تدني الروح المعنوية، وزيادة نسبة التغيب عن العمل. كما وضحت دراسات أخرى أثر التكنولوجيا على أنماط التفاعل في المنظمة، ونطاق الإشراف، وطبيعة الهيكل التنظيمي.

قبل البدء بتوضيح نتائج الدراسات التي اهتمت بانعكاسات التكنولوجيا على العمل في المنظمة وبالأخص هيكلها التنظيمي، سنوضح ماذا يعني مفهوم التكنولوجيا.

### ١- تعريف التكنولوجيا:

اختلف الباحثين في تحديد تعريف دقيق لمفهوم التكنولوجيا. يعتبر البعض التكنولوجيا بأنها "تطوير العمليات الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل".

ويعرف البعض الآخر التكنولوجيا بأنها " الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات".

ويتبين لنا من هذه التعاريف بأن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات (وهو المفهوم الشائع)، بل يرتبط أيضاً بالمعرفة الفنية (Know-how) في العمل كجزء أساس من التكنولوجيا. حيث يشمل هذا الجزء من التكنولوجيا الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، وعملية الأتمتة، وغيرها.

ووفقاً للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد محددات الهيكلية في المنظمة لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة. فالآلات عندما تكون بسيطة أو معقدة، تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلباً أو إيجاباً، كما تؤثر في أنظمة الاتصال أيضاً.

ولفهم الموضوع سنقوم بعرض أهم الدراسات في هذا المجال وهي : دراسة جوان وود ورد، دراسة تشارلز بيرو، ودراسة جيمس ثومبسون.

## ٢- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بهيكل المنظمة:

### أ- دراسة جوان وودوارد Joan Wood Ward

تعتبر جوان وود وارد من أوائل وأهم الباحثين في دراسة أثر التكنولوجيا على أبعاد الهيكل التنظيمي منذ بداية الستينات من القرن الماضي. حيث قامت بدراسة حوالي (١٠٠) شركة صناعية في بريطانيا تراوحت أحجامها بين مصانع صغير تحوي (٢٥٠) عامل إلى مصانع كبيرة تحوي أكثر من (١٠٠٠) عامل. حيث حصلت الباحثة من هذه المنظمات على بيانات ترتبط بهياكلها التنظيمية مثل: عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المكون الإداري، درجة الرسمية، والتكاليف الإدارية. كما جمعت بيانات مالية عن كل شركة، كالربحية، والمبيعات، وحصتها السوقية، وهكذا. وقد مكنتها هذه البيانات من تصنيف هذه الشركات من حيث فاعليتها التنظيمية أو نجاحها إلى ثلاث مستويات، هي: جيدة، متوسطة، دون المتوسط.

لقد كان هدف الباحثة من جمع هذه المعلومات هو محاولة معرفة مدى وجود ارتباط بين شكل الهيكل التنظيمي في المنظمة ومدى فاعليتها التنظيمية. كما قامت "وود وارد" أيضاً بتصنيف هذه الشركات تبعاً لتكنولوجيا طريقة الإنتاج المتبعة، أو ما يطلق عليه أحياناً "درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية"، إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- مصانع ذات تكنولوجية تتبع نظام إنتاج الوحدات أو الدفعات صغيرة، وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع (مثل صناعة الأدوات العلمية) Unit or small production

- مصانع تتبع تكنولوجيا تعتمد أسلوب الإنتاج الواسع وبكميات كبيرة (صناعة السيارات) Mass production

- مصانع تتبع تكنولوجيا أسلوب العمليات أو الإنتاج المستمر (الصناعات الكيماوية) Continuous process production

ووجدت "وود وارد" علاقات ممتازة بين هذه التصنيفات والهيكل التنظيمي، كما وجدت أن فاعلية المنظمة ترتبط بطبيعة التلاؤم بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة. إذ وجدت أن درجة التمايز العمودي (عدد المستويات الإدارية) تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي. كما وجدت أن

المكون الإداري يتغير بشكل طردي مع التغير التكنولوجي، أي كلما تعقدت التكنولوجيا ازدادت نسبة الإداريين في الشركة. لكن "وود وارد" لم تجد كل العلاقات خطية، حيث تسجل شركات الإنتاج بالوحدة وإنتاج العمليات مستوى منخفض في الأبعاد الهيكلية المتمثلة بعدد العمال الماهرين، والتعقيد الكلي، والرسمية والمركزية، ونطاق الإشراف. يوضح الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها "وود وارد" بشأن العلاقة بين التعقيد التكنولوجي وأبعاد الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (١) - العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي  
وفق نتائج دراسة "وود وارد"

الأبعاد الهيكلية	منخفض ← عالي		
	إنتاج بالوحدة	إنتاج واسع	إنتاج مستمر
عدد المستويات الإدارية	٣	٤	٦
نطاق الإشراف	٢٤	٤٨	١٤
المكون الإداري	٢٣:١	١٦:١	٨:١
نسبة العمال الماهرين	عالية	منخفضة	عالية
التعقيد الكلي	منخفض	عالي	منخفض
الرسمية	منخفضة	عالية	منخفضة
المركزية	منخفضة	عالية	منخفضة

كما أثبت بحث "وود وارد" أن الشركات التي تمكنت من جعل هيكلها النموذجي موثماً مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها هي الأكثر فاعلية. كما أشارت "وود وارد" إلى أن الفاعلية هي مؤشر ملائم للهيكل الملائم للتكنولوجيا. وبذلك فإن الشركات التي تطور هيكلها كي تتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها تكون أكثر نجاحاً من تلك التي لا تقوم بذلك.

وجه إلى بحث "وود وارد" عدة انتقادات ولاسيما تلك المتعلقة بالمقياس الذي استخدمته في قياس التكنولوجيا (حيث اعتمدت على الملاحظة الشخصية)، أو تلك الانتقادات التي وجهت إلى المقاييس التي استخدمتها في قياس النجاح التنظيمي أو الفاعلية التنظيمية، ولكن مع ذلك يبقى لهذه الباحثة الفضل في أنها وضعت بداية النهاية للنظرة القائلة بوجود مبادئ موحدة في الإدارة والتنظيم. فلقد شكل عملها تحول حقيقي لعلماء نظرية المنظمة من منظور المبادئ إلى النظرية

الظرفية (أو الموقفية) للمنظمات (Contingency theory). حيث لم يعد ممكناً الاعتماد على نظرية واحدة واعتبارها هي الأنسب دون اخذ الموقف أو الظروف المحيطة بعين الاعتبار، سواء كان ذلك الموقف هو بيئة العمل أو التكنولوجيا أو حجم المنظمة أو طبيعة العاملين وطبيعة فلسفة الإدارة.

### ب- دراسة تشارلز بيرو Charles Perrow

من المآخذ الأساسية التي أخذت على دراسة "وود وارد" هو اعتمادها على منظمات صناعية فقط في بحثها حول تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. فالمنظمات الصناعية لا تمثل كل أنواع المنظمات في المجتمع، فهناك المنظمات الخدمية، والزراعية، والمالية، وغيرها. لذلك يتوجب إيجاد وسيلة تكون بها التكنولوجيا أكثر شمولاً بالنسبة لجميع أنواع المنظمات. وهذا ما اقترحه "شارلز بيرو".

ومن هنا فإن بيرو قد بحث في تكنولوجيا المعرفة Knowledge Technology واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج. فالتكنولوجيا، بالنسبة لبيرو، تعني المعرفة وليس الآلة. فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع خدمات. فرغم أهمية الآلات والمعدات كمكونات للتكنولوجيا إلا أن العامل الأهم في ذلك هو المعرفة التي يتعذر في غيابها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على بعدين أساسيين هما:

- مدى تغيير المهام Task variability:

عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها، فهل مهام العمل محدودة أم متنوعة، وما هي درجة بساطتها أو تعقيدها؟

- قابلية تحليل المشكلة Problem analyzability:

مدى إمكانية اتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل والتي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة قابلة للتحديد والمعالجة أو معقدة يصعب تحليلها. وقد وضع "بيرو" استمارة استبيان من (١٠) فقرات تستخدم لقياس هذين البعدين في المنظمات. كما استخدم هذين البعدين في بناء مصفوفة (٢\*٢) كما يوضحها الشكل التالي:

## الشكل رقم (١) - تصنيف بيرو للتكنولوجيا

	أقل	مدى تغيير المهام	كثير
رديء		٣- يدوية (حرفية)	٤- غير روتينية
أسلوب تحليل		١- روتينية	٢- هندسية
جيد			

ونلاحظ من الشكل السابق أن بيرو صنف التكنولوجيا إلى أربعة أقسام هي:

### - تكنولوجيا حرفية **Craft Technology**:

تتميز هذه التكنولوجيا بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، ومع ذلك فإن معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.

### - تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة **Non-Routine technology**:

تتصف هذه التكنولوجيا بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.

### - تكنولوجيا الهندسية **Engineering Technology**:

تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، والمثال عليها وظيفة المهندس.

### - التكنولوجيا الروتينية **Routine Technology**:

تتصف هذه التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعمالاً استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل. مثال على ذلك موظف الاستعلامات في جائرة الهجرة أو عامل خط التجميع في مصنع للسيارات.

لقد حاول "بيرو" أن يبرهن بأن أساليب التنسيق والإشراف تتباين تبعاً لنوع التكنولوجيا وحدد بعد ذلك عناصر الهيكل الأساسية التي يمكن تعديلها حسب نوع التكنولوجيا في المنظمات. ويلخص الجدول التالي تنبؤات "بيرو" حول التكنولوجيا وعلاقتها بأبعاد الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (٢) - تنبؤات بيرو بطبيعة العلاقة بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة

خصائص هيكل المنظمة				نوع التكنولوجيا
التنسيق والرقابة	نطاق الإشراف	المركزية	الرسمية	
تخطيط وقواعد صارمة	واسع	عالي	عالي	روتينية
تقارير واجتماعات	معتدل	عالي	منخفض	هندسية
تدريب واجتماعات	معتدل-واسع	منخفض	معتدل	حرفية
الاجتماعات و أعراف المجموعة	معتدل-ضيق	منخفض	منخفض	غير روتينية

ويتضح من هذا الجدول أن أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يتطلب اتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة. أما التكنولوجيا غير الروتينية فتستلزم وجود نظام إدارية مرنة، يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيما بين العاملين. أما التكنولوجيا الحرفية فتستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، وهو أمر يتطلب نمطاً من اللامركزية. أما في التكنولوجيا الهندسية، ولكثرة الاستثناءات والاختلافات والتنوع في العمليات مع كون عمليات البحث عن الحلول قابلة للتحليل العقلاني المنظم، فإن قراراتها يجب أن تكون مركزية وفي نفس الوقت عليها المحافظة على المرونة من خلال احتفاظ برسمية منخفضة، أي تتبع الأساليب غير الرسمية.

#### ج- دراسة **ثومبسون James D. Thompson**

يرى ثومبسون أن التكنولوجيا تحدد اختيار الاستراتيجية الخاصة بعدم التأكد وأنه يمكن من خلال إجراء تعديلات معينة في هيكل المنظمة تسهيل عملية تقليل حالة عدم التأكد. وبناءً عليه قام ثومبسون بتحديد تكنولوجيا المنظمات المعقدة بثلاث أنواع حسب طبيعة المهام المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية هي:

### ١ - تكنولوجيا طويلة مترابطة *Long- Linked Technology*

تتميز هذه التكنولوجيا بأن عمليات الإنتاج تمر بمراحل متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة، حيث لا يمكن إنجاز النشاط B قبل إتمام إنجاز النشاط A ولا إنجاز النشاط C قبل إنجاز النشاط B وهكذا. ومن أمثلتها خطوط التجميع في الإنتاج الواسع. وتقع حالة عدم التأكد الرئيسية فيها على جانبي المدخلات والمخرجات في المنظمة. حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات والأوقات المناسبة مما يعيق عملية الإنتاج. هذا من جانب المدخلات، أما من جانب المخرجات فإن عدم ضمان تصريف المخرجات أو المنتجات النهائية بسبب ظروف التنافس الشديد، قد يعيق العمل ويؤثر سلباً على الربحية وقد يهدد مصير المنظمة وقدرتها على البقاء.

وأحد أفضل الوسائل للاستجابة لحالة عدم التأكد هذه هو التكامل العمودي للأمام أو للخلف أو كليهما معاً من أجل تطويق الكثير من المصادر المهمة لعدم التأكد داخل حدودها. كأن تقوم شركة لإنتاج الدراجات أو السيارات بالتكامل الخلفي من خلال السيطرة على مدخلاتها بواسطة شراء معمل لصناعة الإطارات، أو تتكامل للأمام وذلك بالتحكم في مخرجاتها من خلال تسويق منتجاتها عبر معارض تحمل اسمها.

### ٢ - تكنولوجيا وسيطة *Mediating Technology*

وهي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الجانبين، المدخلات والمخرجات. ومن أمثلتها خدمات الهاتف، والمصارف، ومكاتب البريد. فالمصارف تجمع المودعين الذين يريدون الادخار مع أولئك الذين يريدون الاقتراض. مع أنهم لا يعرفون بعضهم البعض. ويعتمد نجاح المصرف على قدرته في جذب الاثنتين معاً. إن اعتماد المصارف على الزبائن يشكل حالة عدم تأكد لا تنتهي إلا من خلال زيادة عدد الزبائن والعملاء لتقليل حالة عدم التأكد، إذ أن خسارة حساب أحد العملاء أو اثنتين منهم سوف لن يهدد بقاء المنظمة.

### ٣ - تكنولوجيا كثيفة *Intensive Technology*

وهي استجابة موحدة أو متماثلة لمجموعة من المواقف المختلفة، وتعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي لا يمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة، كالتكنولوجيا المستخدمة في المستشفيات، والجامعات، ومختبرات البحوث... وغيرها. ففي غرفة الطوارئ في المستشفى يقتضي الأمر أن تكون مزودة بمختلف الكفاءات والمعدات

دائماً حتى وإن لم يكن مؤكداً انها ستستعملها جميعاً في وقت واحد، لأن طبيعة العمل لا تسمح بالمخاطرة، ووجود نقص في أي جانب حتى ولو كانت التكاليف كبيرة. وينطبق ذلك على مثلاً مرافق الأمن العام والإطفاء والقوات المسلحة وأجهزة وزارة الصحة، وغيرها.

نستطيع مما سبق استنتاج تفاوت مسؤوليات وأدوار المديرين وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في مجال اتخاذ القرارات والاتصالات. حيث يتزايد دورهم أهمية كلما تم الانتقال من التكنولوجيا الوسيطة إلى التكنولوجيا المتسلسلة والمتراصة، وبعدها إلى التكنولوجيا المكثفة. حيث نجد ان الاعتماد في التكنولوجيا الوسيطة يكون على القواعد والإجراءات كآلية تنسيق، وعلى آليات التخطيط والجدولة في التكنولوجيا المتسلسلة المترابطة، وعلى آليات التكيف المتبادل في حالة التكنولوجيا المكثفة.

### ٣- علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمة:

يعتمد تشخيص مدى تأثير التكنولوجيا على أبعاد الهيكل وخصائصه على إدراك التكنولوجيا وأصنافها من خلال تحديد ماهيتها ونماذجها. ويشكل ذلك أساس تفسير تأثير الاختلاف بدرجة التعقيد التكنولوجي على اختيار أبعاد الهيكل وخصائصه الملائمة لدرجة التعقيد، فالتكنولوجيا يمكن وصفها من خلال توليفة المهارات، والمعرفة، والقدرات، والأساليب، والمواد، والمكان، والحاسبات، والأدوات ومعدات أخرى كذلك التي يستخدمها الأفراد لإجراء عمليات تحويل أو تغيير المواد الأولية إلى سلع وخدمات ذات قيمة. ويعني هذا إمكانية فهم التكنولوجيا من منظور شامل ومتنوع يصلح للمقارنة ما بين الاختلافات لأنماط تكنولوجيا التصنيع، وأنماط تكنولوجيا الخدمات وأنماط تعتبر هجين بين المجموعتين. ويمكن توضيح الخصائص المميزة لتلك الأنماط بالشكل (٢).

شكل ( ٢ )

الاختلافات بين خصائص تكنولوجيا التصنيع وتكنولوجيا الخدمات

التكنولوجيا	المنتجات والخدمات	المنتجات
<p><b>تكنولوجيا التصنيع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات ملموسة</li> <li>- منتجات يمكن تخزينها لفرض استهلاكها لاحقاً</li> <li>- كثافة أصول رأسمالية</li> <li>- تفاعل مباشر محدود مع الزبون</li> <li>- يحل الجهد البشري أهمية أقل</li> <li>- يمكن قياس الجودة بشكل مباشر</li> <li>- الاستجابة بعيدة الأمد ممكنة ومقبولة</li> <li>- يكون موقع التسهيلات حالة وسطية</li> </ul>	<p><b>تكنولوجيا الخدمات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المخرجات غير ملموسة</li> <li>- تريبط الإنتاج والاستهلاك</li> <li>- كثافة العمل والمعرفة</li> <li>- تفاعل عالي مع الزبون</li> <li>- العنصر البشري مهم جداً</li> <li>- الجودة مدرسته يصعب قياسها</li> <li>- استجابة سريعة بالوقت المطلوب</li> <li>- يكون موقع التسهيلات معج جداً</li> </ul>	<p><b>الخدمات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطوط الجوية</li> <li>- الفنادق</li> <li>- المطاعم</li> <li>- اتصالات</li> <li>- مكاتب استشارة</li> </ul>
	<p><b>المنتجات والخدمات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مطاعم توجبت المربعة</li> <li>- سكاكين التجميل والاكسسوارات</li> <li>- شركات الوساطة المالية</li> <li>- مخزون التجزئة</li> </ul>	<p><b>المنتجات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شركات التبريد المبردة</li> <li>- خزانات الحديد والصلب</li> <li>- تصنيع الهواتف الخلوية</li> <li>- مؤسسات التأمين</li> <li>- مصانع تعبئة الحذاء</li> </ul>

إن معرفة درجة التعقيد التكنولوجي كانت مثار اهتمام الباحثين من جانب وكذلك المتخصصين من مستشارين وخبراء ومتمرسين من جانب آخر .

أ- التكنولوجيا والتعقيد:

تشير بعض الدراسات إلى أن للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي. إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية. ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيداً وأصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة، فعند زيادة التخصص ومستوى المهارات المطلوب، يزداد التمايز العمودي.

ب- التكنولوجيا والرسمية:

ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب. فعندما تتبنى المؤسسة تكنولوجيا روتينية فإنها تقوم بوضع توصيف وظيفي مترافق مع قواعد وتعليمات تنفيذية تساعد في تنفيذ العمل. بما أن طريقة العمل في المؤسسات التي تتبع التكنولوجيا المرنة تكون معروفة بشكل جيد والعمل متكرر مما يبرر كلفة استخدام الأنظمة الرسمية. أما المؤسسات التي

تتبنى التكنولوجيا غير الروتينية فإنها تحتاج إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

#### ج- التكنولوجيا والمركزية:

هناك عدم وضوح للعلاقة بين التكنولوجيا والمركزية وعدم ثبات طبيعة هذه العلاقة في نتائج الدراسات، نظراً لارتباط المركزية وتأثرها بمتحولات نفسية عديدة ترتبط بالأشخاص متخذ القرار إضافة إلى ارتباطها ببعض المتغيرات الهيكلية أيضاً. ومع ذلك، فإن العلاقة تؤثر أنه حيثما ازدادت التكنولوجيا روتينية، ازدادت مركزية اتخاذ القرار، بينما في التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية، تكون عملية اتخاذ القرار غير مركزية في الغالب.

#### ٤- نظم التصنيع المتقدمة وأثرها على الهيكل التنظيمي:

لقد تطورت نظم التصنيع والإنتاج بفضل تراكم المعرفة، والابتكارات، والدعم المادي والدعم المالي غير المحدود، وجاء هذا ليلبي متطلبات بيئة. شديدة المنافسة تشح فيها الموارد باستمرار. وتوجه تلك التطورات باستخدام حزمة من نظم التصنيع والإنتاج لعل من أبرزها :

##### ١ - تكنولوجيا التصميم بمساعدة الحاسوب ( CAD ):

وهو أسلوب تصنيع متقدم قائم على جوانب فنية ساهمت بشكل كبير في تبسيط عمليات التصميم. إن دخول الحاسوب على عمليات التصنيع ساهم في زيادة دقة الأنشطة والعمليات وكذلك أعطى مرونة عالية في تصميم الأدوار وإجراء عمليات المناقلة بين مختلف مستويات العمل. وانعكس نظام التصنيع هذا على طبيعة الهيكل المستخدم في شركات التصنيع من حيث اتساع درجة المرونة، واستخدام فرق العمل وضرورة الإنفاق على التدريب المتخصص لتحسين النوعية.

##### ٢ - إدارة المواد بمساعدة الحاسوب ( CAMM ):

وهو أسلوب تصنيع متقدم يساعد في إدارة تدفق المواد وعناصر الإنتاج إلى عمليات التحويل لتطوير جدولة رئيسية وتفصيلية للتصنيع والرقابة على الخزين. يجمع هذا الأسلوب بين مزايا سحب المواد ودفعها للعمليات التحويلية بانسيابية عالية رغم ما يبدو عليه من تعقيد معرفي. إنه يحقق تكامل ما بين أنشطة المدخلات والتحويل والمخرجات. وكذلك يسهل حالة الاعتمادية بين تلك الأنشطة. لقد رافق هذا الأسلوب إجراءات تنظيمية سهلة استخدامه مثل الاعتماد على فرق العمل والاتصالات السريعة بمختلف الاتجاهات وزيادة عمليات المشاركة واتساع درجة المرونة في النظام التصنيعي وسرعة وسهولة الاستجابة للتغيرات في الطلب والمنتج.

### ٣ - نظام الإنتاج الأني ( JIT ):

يسمى أيضاً نظام الخزين الصفري، وهو أسلوب آخر يصف تكنولوجيا التصنيع المتقدم لإدارة تدفق المدخلات داخل المنظمة. وهو قائم على أساس التسليم الفوري للمواد والعناصر التي تحتاجها عمليات التحويل مباشرة إلى مخرجات مجدولة بصيغة نهائية واضحة. ويكون هنا الخزين بحده الأدنى. يساهم هذا النظام بتعزيز الاعتمادية المتبادلة بين مهام مختلف المراحل في سلسلة الإنتاج. ويتصف بدرجة عالية من المرونة في التصنيع بحيث تتمكن المنظمة من الاستجابة للطلبات الواسعة من الزبائن وبكفاءة. يتطلب هذا النظام آليات تنسيق عالية، ويحتاج إلى تبني طرق جديدة للإدارة والتعامل مع الموردين والزبائن، هنا تكون الرسمية عند أدنى حدودها وعملية تطوير القرار تتصف باللامركزية لغرض الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.

### ٤ - نظم تكنولوجيا التصنيع المرنة ونظم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب:

تمثل نظم التصنيع المرنة ( FMS ) تكنولوجيا تسمح لإنتاج أجزاء مختلفة بأقل كلفة على نفس الماكينة أو المعدة. وهنا نتحدث عن تكنولوجيا متعددة الاستخدامات. وتستجيب هذه المرونة لطلبات بدفعات صغيرة أو كبيرة. أما نظم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب ( CIM ) فهي أسلوب تصنيع متقدم يستخدم للتحكم بالتغيرات غير المعتاد عليها من إحدى العمليات إلى الأخرى. تطبيق هذا النظام يعتمد على امتلاك برمجيات جاهزة تصمم مسبقاً لتنفيذ على نظام التصنيع. تتطلب نظم التصنيع هذه معرفة عالية، وخبرات كثيفة، وتدريب نوعي وإنفاق عالي على البحث والتطوير. لذلك فإن أحد متطلبات نجاح عملها هو اعتماد خيارات غير تقليدية للهيكل، مثل الهيكل المصفوف، وهيكل الفريق، والهيكل الشبكي والهيكل الافتراضي.

تتصف هذه الهياكل بالمرونة العالية، والاتصالات المتنوعة واللامركزية العالية، وتقل فيها الرسمية، والمعيارية، والإجراءات الروتينية كذلك تتنوع آليات التنسيق في العمل وهي بشكل عام هياكل عضوية.

وينبغي التنويه إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تشير إلى الأثر المتبادل بين نظم التصنيع الحديثة ومتطلبات تصميم الهياكل الملائمة لها.

## أسئلة الفصل السادس:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ تتصف التكنولوجيا الهندسية بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية
	✓	٢ من المآخذ الأساسية التي أخذت على دراسة "وود وارد" هو اعتمادها على منظمات صناعية فقط في بحثها حول تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي
✓		٣ تتصف التكنولوجيا غير الروتينية والمُعقّدة بأنها مهام سهلة الحل
	✓	٤ تتميز التكنولوجيا الحرفية بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، ومع ذلك فإن معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- تتميز التكنولوجيا الطويلة والمتراصة:

١. باستجابة موحّدة أو متماثلة لمجموعة من المواقف المختلفة.
٢. بأنها التي تربط بين الزبائن في كلا الجانبين، المدخلات والمخرجات.
٣. بأن عمليات الإنتاج تمر بمراحل متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض.
٤. لا شيء مما سبق.

ب- التكنولوجيا، بالنسبة لبيرو، تعني:

١. الآلة والمعرفة.
٢. الآلة وليس المعرفة.
٣. المعرفة وليس الآلة.
٤. كل ما سبق

### (٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر أنواع التكنولوجيا وفق دراسة تشارلز بيرو.

(الفقرة: ٢-ب)

ب- أذكر أنواع التكنولوجيا وفق دراسة ثومبسون.

(الفقرة: ٢-ج)

ت-ابحث في مدى تأثير التكنولوجيا على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه.  
(الفقرة: ٣)

## حالة عملية: كيف تفكر شركة فورد بشأن المستقبل؟

المصدر: Johnson, Mark, (2018)

الجميع الآن يتحدث عن مستقبل يتشارك فيه الناس السيارات ولا يملكونها، وتُقاد ذاتياً ولايقودونها، وحيث تجني شركات السيارات معظم أرباحها من "خدمات التنقل" الرقمية. إلا أنه لو كنت في وضع شركة فورد موتور وتواجه احتمال استثمار مليارات الدولارات في التقنيات الجديدة، في حين يتداعى نموذج عملك القديم الذي يمتد لأكثر من قرن، فإنك ستترغب في طرح بعض الأسئلة أولاً. كيف سيكون رد فعل المستهلكين على هذه الإجراءات؟ ما الذي يريدونه حقاً؟ كيف تفرّق بين الفرص الحقيقية في التقنية من تلك الخيالية؟

لاستكشاف إجابات هذه الأسئلة ودفع عجلة الابتكارات المستقبلية، دفعت شركة فورد حوالي ٥٠ مليون دولار للاستحواذ على شركة تشاريوت (Chariot)، وهي شركة ناشئة متخصصة في خدمات التنقل. احتضنت هذه الشركة الناشئة حاضنة واي كومبينايٲور (Y Combinator)، وكانت تستهدف بشكل مباشر أهم حاجة تنقل لدى العملاء، وهي حاجة مستمرة ودائمة، وتتمثل في: الذهاب والعودة من العمل. ومع أنّ المبلغ الذي دفعته فورد للاستحواذ على هذه الشركة يبدو رهاناً بسيطاً مقارنة بمصنع تبلغ تكلفته ١٦٥ مليون دولار لإنتاج المركبات بالجملة، إلا أنّ إتمام فورد للصفقة يعود في جزء منه للريادي جيم هاكيت، مدير فورد سمارت موبيليتي (Ford Smart Mobility)، حيث رُقيّ فيما بعد إلى منصب الرئيس التنفيذي لهذه المبادرة. كل هذه التفاصيل تمثل دروساً أولية نستفيدها من مشروع تشاريوت، وهي تستحق الانتباه فعلاً نظراً لأن الشركة بدأت تستولي على حصة لا بأس بها من السوق. وفيما يلي سنستعرض خمسة دروس نستفيدها من شركة فورد حتى الآن، لا سيما فيما يتعلق بخدمات التنقل، وبشكل عام، بشأن كيف تتعامل الشركات مع لا يقينية بعض نماذج العمل الناشئة في الأسواق الجديدة، من خلال التجريب وتعلّم الشركة أثناء مضيها قدماً حيث قدمت شركة إينو سايت Innosight، خدماتها الاستشارية بشأن الاستراتيجية لشركة فورد.

يتناول كل درس من هذه الدروس جانباً مختلفاً من إنشاء وتوسيع نموذج عمل تجاري جديد، حيث يُعرّف نموذج العمل التجاري بأنه منهجية للنمو في الأسواق الجديدة تتكون من أربعة عناصر ينبغي أن تعمل معاً بالتزامن بشكل منظومة، وهي: القيم المقترحة للعملاء، ومصادر الإيرادات، والموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية.

بدأت شركة تشاريوت، التي توفر "حلاً للتنقلات قصيرة المدى"، نشاطها في إحدى أكثر مناطق العالم منافسة وتحدياً بين شركات راسخة في التنقل والتقنية، وهي منطقة خليج سان فرانسيسكو،

مع أسطول صغير يضم شاحنات يمكنها حمل ١٤ راكباً مجهزة بشبكة الويفي، والمقابس الكهربائية لشحن الهواتف الذكية وغيرها، ومكاناً لوضع الحقائب في الأعلى. ومن خلال استخدام تطبيق تشاريوت على الهواتف الذكية، يمكن للركاب أن يشتركوا في مسارات النقل الحالية، أو يقترحوا مسارات تنقل أخرى في إطار نموذج التعهيد الجماعي (مساهمة جمهور من الناس غالباً من الفضاء الرقمي في تحقيق غاية ما).

لكن شركة فورد لم تقم بتوسيع خدمة تشاريوت إلا عندما أثبتت نجاحها، عندئذ، أضافت لها عشرات المسارات الجديدة، وزادت عدد أسطولها المحلي ليصل إلى أكثر من ٢٠٠ مركبة نقل. بعد سان فرانسيسكو، بدأت فورد تتطلع لتوسيع سوق تشاريوت في أوستن، حيث وصل عدد مركبات خدمة تشاريوت هناك إلى أكثر من ٥٠ مركبة نقل. بعدئذ، وسّعت فورد خدماتها في مدينة سياتل وكولومبس، تلى ذلك مجموعة من مسارات النقل تم اختيارها باستراتيجية في كل من مدينتي لندن ونيويورك.

والآن، نشهد توسّع خدمة تشاريوت ونموها، وقد أصبح أفق مستقبلها اليوم أكثر وضوحاً. لقد ساهمت شركة فورد أيضاً بإنتاج مركبات نقل مصممة خصيصاً للنقل الحضري قصير المدى: من دون انبعاثات ضارة، وباستخدام محركات هجينة يمكن شحنها بالكهرباء حسب الحاجة. وفي الوقت الحالي، يجري تجريب هذه المركبات في مدينة لندن قبل إنتاجها بكميات كبيرة في العام ٢٠١٩.

ومع أنّ نقل الأشخاص من وإلى أعمالهم يبدو ظاهرياً إجراء عادياً من خدمات النقل، إلا أنه في أساسه هو عمل إنسانيّ تماماً. فإن كان الناس يقضون ساعة أو أكثر في إحدى مركبات تشاريوت كل يوم، فهي بحد ذاتها تجربة عملاء بغض النظر عن خدمة التنقل. وهنا يأتي دور مفهوم "المهام التي ينبغي إنجازها". يمثل "العميل" في هذا المفهوم هدفاً أعلى، تسعى فيه الشركات إلى العمل على تحقيق معيشة مرضية له، بحيث توفر له الشركة احتياجات أعمق وأشمل لا تقتصر فقط على الجوانب الوظيفية من المنتج أو الخدمة التي تقدمها. ولهذا السبب، تُظهر شركة فورد في إعلاناتها، الابتسامات التي تعلق وجوه الأشخاص وهم يصعدون لمركبة النقل، كما أنهم يتصلون بصرياً مع الركاب الآخرين، وينخرطون معهم في محادثات شتى. ويعتبر تكوين صداقات جديدة وحسّ الدعابة والطرفة عنصراً رئيسياً "ينبغي توفيره"، بالنسبة للشرائح الأصغر سناً والتي تمثل الفئة العمرية الأكثر عدداً لهذه الخدمة. أما المزايا العاطفية الأخرى، فتتمثل في شعور العملاء بشأن تأثير تنقلاتهم على البيئة. ولأن

النقل المشترك يخفّض الازدحام الحضري وانبعاثات الكربون. فإنّ استخدام أسطول من المركبات الكهربائية للتنقل يلبي هذه الحاجة العاطفية لديهم.

بطبيعة الحال، لا بدّ على شركة فورد أن تريح من هذه الخدمة، ويشمل ذلك تصميم خرائط لمسارات التنقل التي يرغب بعض العملاء بدفع مبالغ أكثر للاستفادة منها. وهذا الهدف حاسم لأن شركة فورد تستهدف سوقاً مستقبلية توفر هامش ربح من خدمات التنقل تتراوح بين ٢٠% إلى ٣٠% مقابل ١٠% على الأكثر من بيع السيارات.

لاستكشاف الأمر، يتطلب هذا السوق خيارات دفع مرنة للغاية، إما بالدفع عندما تحصل على خدمة النقل، أو شراء باقة من خدمات النقل، أو بالاشتراك الشهري الكامل بمبلغ ١١٩ دولار الذي يجعل متوسط ثمن الرحلة حوالي ٤ دولارات فقط. هناك أيضاً باقات خدمات أرخص للركاب الذين ينتقلون صباحاً فقط وللركاب خارج أوقات الذروة.

يعتمد نموذج الربح أيضاً بشكل كبير على التكاليف، حيث برزت هذه المشكلة للعيان عندما واجهت شركة فورد عائقاً لوجستياً، ليس في التقاط الأشخاص وإنما في إيصالهم إلى وجهتهم النهائية. وجدت شركة فورد أنّ الجامعات التي يعمل فيها الكثير من عملاء خدمة تشاريوت، كبيرة وواسعة جداً، وتبين أنّ وضع كل راكب أمام باب مكتبه مضيعة للوقت بالنسبة لموظفي تشاريوت ولركابها الآخرين على حد سواء.

وبهذا الصدد، صرّح مؤخراً كيلفون ماسي، مدير فورد موبيليتي، في مؤتمر صحفي "لقد حصلنا على دعم من هذه المؤسسات لحل المشكلة". هكذا، ونظراً لاحتياجات الشركة، تم إنشاء محطات يستطيع الركاب عبرها صعود مركبات أخرى تنقلهم نحو وجهتهم النهائية في المؤسسة. تحكم عمليات شركة فورد الأساسية، من التصميم والتصنيع وبيع السيارات والشاحنات، مجموعة قواعد تجارية عريقة وممارسات معتمدة ومقاييس محددة للنجاح. ولأنّ نموذج العمل التجاري الجديد يستغرق عدة سنوات حتى ينتقل من مرحلة التخطيط إلى السوق الفعلي، فإنّ صيغ "العائد على الاستثمار" التي تتبعها شركة فورد تُصمم وفق مشاريعها السابقة التي أطلقتها.

ولكن كما يقول الرئيس التنفيذي لشركة باركلي، آشوك فاسواني، "لا تدع السفينة الأم تدمر سفينة القراصنة"، بل عليها الاستفادة منها. هكذا، لو طبّقت شركة فورد نفس هذه الصيغ من "العائد على الاستثمار" في مشاريعها اللوجستية الجديدة، فمن المحتمل جداً أن تدمرها قبل أن تتاح لها الفرصة لتزدهر وتتمو. بدلاً من ذلك، اضطرت شركة فورد لوضع معايير ومقاييس أداء جديدة تتناسب والتحديات الناشئة التي تواجهها.

على سبيل المثال، واجهت خدمة تشاريوت في وقت مبكر إحدى المشاكل في سان فرانسيسكو عندما اصطدمت خدماتها مع قوانين المدينة فيما يتعلق بإدارة مسارات النقل والتوقف عند معابر المشاة. نتيجة لذلك، اضطرت خدمة تشاريوت لنقل بعض محطات توقفها إلى أرصفة محجوزة معلمة بالطلاء. وبغية تحسين علاقاتها مع البلديات والهيئات الحكومية الأخرى التي تدير المدن، بدأت شركة فورد في مشاركة بياناتها الخاصة بالركاب ومواقعها الجغرافية مع هذه الجهات. وهذا الأمر بعيد كل البعد عن مجرد إعداد خطوط تجميع عادية في منشآت تصنيع السيارات. لا شك أنّ أي مشروع أو نموذج عمل تجاري جديد محفوف بالمخاطر. ومع أنّ شركة فورد قامت بالتخفيف من هذه المخاطر من خلال البداية الصغيرة والتجريب أولاً والتعلم والتطبيق على طول طريق النمو، إلا أنّ خدمة تشاريوت بلا شك ليست نموذج العمل التجاري الوحيد في سوقها الناشئ. وفي هذا المجال، نجد أنّ شركة فورد التي يقع مقرها في مدينة ديريورن، ضمن ولاية ميشيغان الأمريكية، تجمّع الآن محفظة متنوعة من المشاريع تقودها فرق تنقسم إلى أربعة مجموعات:

فورد إكس (Ford X)، وهي مجموعة مكلفة باستكشاف وتطوير أفكار تجارية جديدة وإدارة منصة "سحابة خدمات النقل" (Transportation Mobility Cloud)، التي تهدف إلى تمكين المركبات والأشياء والبنية التحتية للمدن من التواصل مع بعضها البعض. يذكر أنّ هذه الخدمات من المتوقع توفرها للاستخدام العام في وقت لاحق من هذا العام.

أما مجموعة الأعمال التجارية للتنقل (Mobility Business Group) فمكلفة بتوسيع نماذج العمل التجارية الجديدة مثل خدمة تشاريوت وغيرها من خدمات مشاركة المركبات والدراجات الهوائية، وتوفير باقات خدمات ومنتجات مستقبلية، بما في ذلك خدمات نقل طبية للحالات غير الطارئة. من ناحية أخرى، نجد مجموعة منتجات ومنصات التنقل (Mobility Platforms and Products) المكلفة بتصميم وتطوير التقنيات التي تحتاجها شركة فورد لإطلاق خدماتها اللوجستية المخطط لها .

وأخيراً، مجموعة تسويق خدمات التنقل والنمو (Mobility Marketing and Growth)، وهي مكلفة بترويج وبيع خدمات الشركة في قطاع النقل. وتحت مظلة استراتيجية نسميها "التحول المزدوج"، نجد أنّ كل هذه الجهود في توفير خدمات التنقل الذكي، جزء من خطة شركة فورد "التحول ب"، والتي تشمل قطاعات نمو ناشئة تضم نماذج عمل تجارية جديدة.

مع ذلك، من المهم أيضاً أن يتكيف الجزء الأساسي من الشركة مع تغيرات السوق. وهذا ما تتضمنه خطة "التحول أ" التي تجري بالفعل حالياً على قدم وساق في الشركة. لقد بدأت شركة فورد بتخفيض إنتاجها المحلي من موديلات سيارات فيستا (Fiesta)، وفوكس (Focus)،

وفيجن (Fusion) ، وتوروس (Taurus) وبحلول العام ٢٠٢٠، سيكون حوالي ٩٠% من إنتاج مصانع شركة فورد في أميركا الشمالية، من الشاحنات وسيارات الدفع الرباعي والمركبات التجارية.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.

4. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
5. Johnson, Mark, (2018), **How does Ford think about the future?**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
6. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindsløv & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
7. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
8. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
9. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل السابع: حجم المنظمة، والصراع على السلطة والنفوذ

### The size of the organization, the struggle for power and influence

عنوان الموضوع: حجم المنظمة، والصراع على السلطة والنفوذ  
The size of the organization, the struggle for power and influence

#### كلمات مفتاحية:

حجم المنظمة، الصراع على السلطة والنفوذ، المنظمات ذات الحجم الصغير، المنظمات ذات الحجم الكبير، طرق قياس حجم المنظمات، مصادر القوة والنفوذ، المركز الوظيفي، العلاقات مع ذوي النفوذ، التكنولوجيا، البيئة، الاستقرار.

#### ملخص الفصل:

يختلف الباحثون في كيفية تعريف الحجم وما هي الوسائل التي يجب استخدامها لقياسه، وبالتالي نجدهم غير متفقين على ماهية العلاقة بين الحجم وأبعاد الهيكل التنظيمي. إذ ينفي بعض الباحثين وجود هذه العلاقة ويقلل البعض الآخر من أهمية هذه العلاقة.

كما يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، و لا يحكمها فقط متغيرات موضوعية او عوامل موقفية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا والبيئة. فهو يرى أنه هناك أيضاً دوراً أساسياً واستراتيجياً للمدراء، حيث يحدد هؤلاء، حسب مصادر نفوذهم وسلطتهم، الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف، وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على هذين الموضوعين: حجم المنظمة، والصراع على السلطة والنفوذ في المنظمة.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على مفهوم حجم المنظمة.
- 2- التعرف على طرق قياس حجم المنظمات.
- 3- التعرف على علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية.
- 4- التعرف على مصادر القوة والنفوذ.
- 5- التعرف على العلاقة بين بعض محددات الهيكل و النفوذ وأبعاد الهيكل التنظيمي.
- 6- التعرف على تأثير القوة على أبعاد الهيكل وخصائصه.

## مخطط الفصل:

### ١- حجم المنظمة: Organization size

١-١ تعريف حجم المنظمة: Define the size of the organization

١-٢ طرق قياس حجم المنظمات : Methods of measuring the size of organizations

٣-١ علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية : The relationship of size to organizational dimensions

٢ - الصراع على السلطة والنفوذ The struggle for power and influence

١-٢ مصادر القوة والنفوذ: Sources of power and influence

٢-٥ العلاقة بين بعض محددات الهيكل و النفوذ وأبعاد الهيكل التنظيمي: The relationship between some determinants of structure and influence and dimensions of the organizational structure

٣-٢ تأثير القوة على أبعاد الهيكل وخصائصه: Effect of force on the dimensions and characteristics of the structure

يختلف الباحثون في كيفية تعريف الحجم وما هي الوسائل التي يجب استخدامها لقياسه، وبالتالي نجدهم غير متفقين على ماهية العلاقة بين الحجم وأبعاد الهيكل التنظيمي. إذ ينفي بعض الباحثين وجود هذه العلاقة ويقلل البعض الآخر من أهمية هذه العلاقة. كما يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، و لا يحكمها فقط متغيرات موضوعية او عوامل موقفية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا والبيئة. فهو يرى أنه هناك أيضاً دوراً أساسياً واستراتيجياً للمدراء، حيث يحدد هؤلاء، حسب مصادر نفوذهم وسلطتهم، الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف، وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على هذين الموضوعين:

١- حجم المنظمة: Organization size

٢- الصراع على السلطة والنفوذ The struggle for power and influence

١- حجم المنظمة: Organization size

### ١-١ تعريف حجم المنظمة: Define the size of the organization

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة. والاعتماد في ذلك على فكرة مفادها أنه ما دام الأفراد وتفاعلاتهم هي التي يتوجب هيكلتها، عليه فإنه هناك علاقة قوية بين عددهم والهيكل التنظيمي. ولكن تجدر الإشارة إلى أن اتفاق أغلب الباحثين على أن الحجم يجسده عدد العاملين، لا يعني بالضرورة أن موقفهم صحيح. فالحجم مفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره ببعد واحد. فمنهم العاملون الذين يتوجب عددهم؟، هل هم العمال الدائمون أم المؤقتون، أم كليهما معاً؟

هذا وتوجد في بيئة الأعمال منظمات كبيرة في الحجم وأخرى صغيرة في الحجم، والمقارنة بين هذه وتلك تظهر أن لكل حجم تنظيمي خصائص معينة تميزه عن غيره، وعلى كل منظمة تسعى للنمو والتطوير والتوسع مع تطور حياتها أن تدرك ذلك وتأخذه بالحسبان لكي تحدد الحجم المناسب لها.

## ٢-١ طرق قياس حجم المنظمات :

توجد عدة طرق لقياس حجم المنظمات تتمثل في التالي:

- الحصة السوقية: فالمنظمات التي تسيطر على السوق هي منظمات كبيرة الحجم، بينما التي تسيطر على جزء صغير هي منظمات صغيرة الحجم.
- فروع المنظمة: كلما تعدت فروع المنظمة كلما دل ذلك على كبر حجمها.
- خطوط الإنتاج: فالمنظمة التي تمتلك خطوط إنتاج متنوعة تعتبر كبيرة الحجم .
- حجم الموجودات: فتزايد حجم الموجودات في المنظمة يشير إلى كبر حجمها.
- عدد العاملين: هذا المؤشر من أكثر المؤشرات دلالة على كبر وصغر المنظمات ، خاصة عند مقارنة حجم المنظمات المختلفة ويعتبر من أكثر المقاييس موضوعية ودقة، رغم وجود بعض المشكلات المتعلقة به كون المنظمات الحالية تستخدم أعداد عاملين ليس بالقليل من جهة ، وكون اعتماد عدد العاملين يخلط بين الحجم والكفاءة من جهة أخرى، فمنظمة عدد عمالها ٢٠٠ وأخرى عدد عمالها ١٠٠ لا يعني بالضرورة أن الأولى من ناحية الحجم ضعف الثانية، كما انه لا يعني إن كفاءتها تساوي الضعف.

## ٣-١ علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية :

سنحاول في هذه الفقرة توضيح أثر الحجم على الأبعاد التنظيمية: التعقيد والمركزية والرسمية.

### أ- العلاقة بين الحجم والتعقيد:

وجدت دراسات عديدة علاقة قوية بين الحجم والتعقيد. إن الزيادة في حجم المنظمة يؤدي حتماً إلى زيادة في درجة التعقيد، لكن هذه الزيادة لن تكون بنفس النسبة وإنما بنسبة أقل، بمعنى أن زيادة في الحجم بنسبة ٥% لن يؤدي إلى زيادة في تقسيم العمل أو التخصص أو عدد المستويات الإدارية بنفس المقدار. إن قوة تأثير الحجم على درجة التعقيد تختلف بحسب طبيعة عمل المنظمة وعائديتها، حكومية أو خاصة.

### ب- العلاقة بين الحجم والمركزية:

تؤكد البحوث الميدانية على ضرورة ازدياد توجه المنظمة باتجاه اللامركزية كلما ازداد حجمها، أي يتوجب على إدارة المنظمة الاتجاه إلى تحويل جزءاً من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

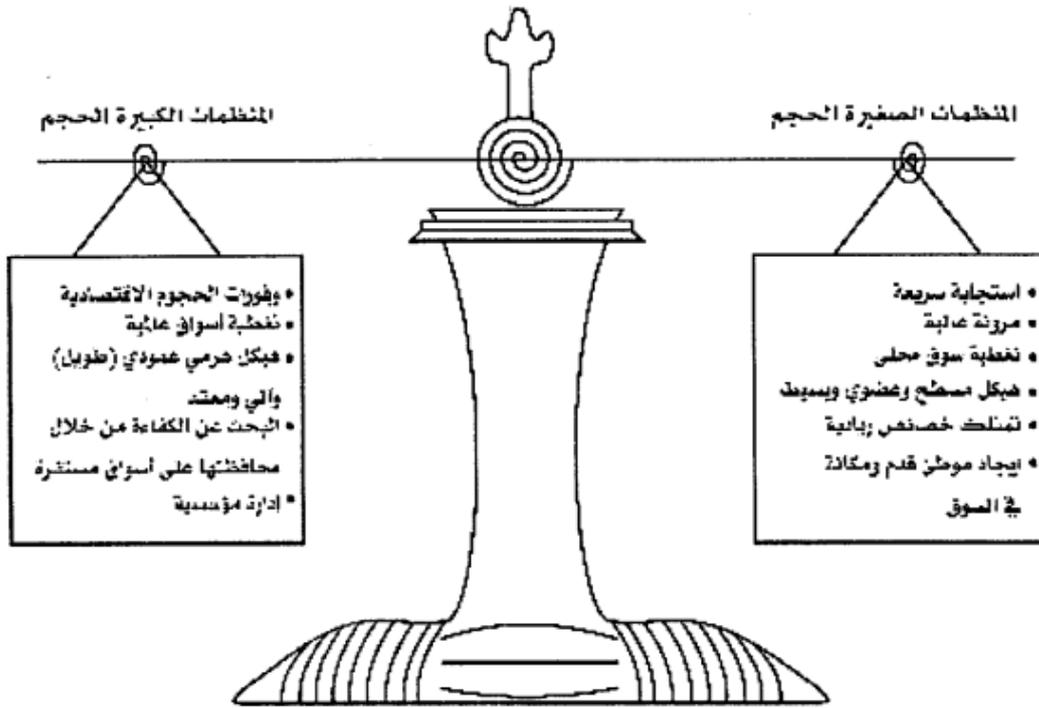
### ج- العلاقة بين الحجم و الرسمية:

يؤثر الحجم بشكل كبير على الرسمية في المؤسسة. حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية. يمكننا في المنظمات الصغيرة تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة على العمل في المنظمة. كما أن القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفؤ تتأثر بزيادة الحجم، أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه وبعد مستوى معين تتكامل هيكلية المنظمة وتصبح زيادة عدد العاملين غير مؤثر على أبعاد الهيكل التنظيمي. فزيادة عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارين في الجامعة من ألفين إلى ثلاثة آلاف لن يؤدي إلى تغييرات ملموسة على الهيكل التنظيمي، حيث تبقى الوحدات الإدارية وعلى مختلف المستويات الإدارية على ما هي عليه في أغلب الأحيان. وكذلك فإن نمط اتخاذ القرارات والاعتماد على التعليمات والوسائل الرسمية لا تتغير كثيراً. بينما يختلف الأمر عند زيادة عدد العاملين في مؤسسة ما من مئتين إلى خمس مئة عامل إذ يقتضي ذلك تغييرات في نمط الهيكلية المتبع.

وبالتالي، يعتمد فهم تأثير الحجم على أبعاد الهيكل وخصائصه على توفر معرفة كافية عن المؤشرات التي يستدل من خلالها على حجم المنظمة. يتفق الباحثون في موضوع الحجم على اعتماد مؤشر عدد العاملين لوصف حجم المنظمة، على اعتبار أن مؤشر عدد العاملين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم مثل رأس المال، والأصول والمبيعات مثلاً. ومع ذلك فإن قياس الحجم من خلال مؤشر عدد العاملين، تظهر فيه إشكالات ينبغي تجاوزها، مثل العدد الكلي للعاملين والذي يفصل بين منظمة صغيرة وأخرى كبيرة. ففي بعض الأنشطة والصناعات مثل الالكترونية منها قد يكون عدد العاملين بحدود ( ٢٥٠ ) عامل يعني منظمة كبيرة بينما يعني هذا الرقم في الصناعات التي تعتمد تكنولوجيا ميكانيكية منظمة صغيرة الحجم. كما أن المؤشرات الإحصائية لقياس الحجم تختلف من دولة إلى أخرى، بل إن قياس الحجم قد تختلف عليه مؤسسات في نفس البلد الواحد. ولغرض تجاوز هذه الإشكالية ينصح المؤلفان اعتماد مجموعة مؤشرات لقياس الحجم منها مثلاً ( عدد الزبائن، صافي المبيعات، القدرة الإستيعابية للمنظمة، حجم الموارد المادية والبشرية ).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن بدلالة الحجم ومؤشراته التميز بين مجموعتين من المنظمات، الأول منظمات صغيرة تتصف بسرعة الاستجابة والمرونة العالية والعمل في سوق محلي أو سوق إقليمي، وتتبنى هيكل مسطح عضوي بسيط في الغالب، إنها أي المنظمات الصغيرة تبحث عن الريادة والتميز في منطقة محددة في السوق المستهدف. أما المجموعة الثانية فتظم المنظمات الكبيرة والتي تتصف بالقدر على تحقيق وفورات بحجم الإنتاج وأن تصل إلى الأسواق العالمية وتمتلك هرمية وتسلسل عمودي وأن هيكلها في الغالب آلي معقد لكونها تبحث عن الكفاءة في أسواق مستقرة، ويجسد الشكل (١) جوهر هذه الفكرة .

شكل ( ١ )  
الاختلاف بين المنظمات الصغيرة والكبيرة



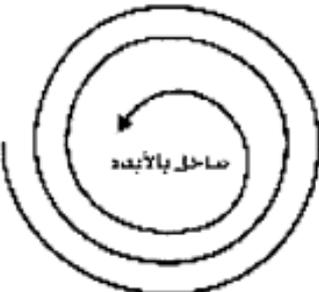
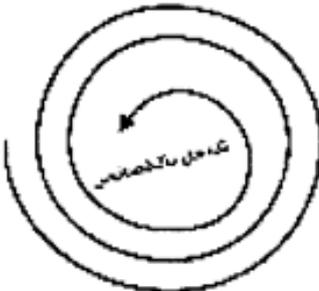
إن جميع المنظمات تبدأ صغيرة ثم لا تلبث أن تنمو بفعل عملياتها المخططة، وكذلك مراحل تطور المنظمة المعبرة عن دورة حياتها، وهذا يعني أن زيادة حجم المنظمة يرافقه انتقال المنظمة من مرحلة تطويرية إلى أخرى، ويتجه بعض الباحثين إلى تحقيق ربط ما بين نمو حجم المنظمة وانتقالها من مرحلة تطور إلى أخرى، والذي يرافقه اختلاف بمساحة الإبداع، ووضوح التوجه، وتبيان في نوع الأزمات التي تواجهها وأساليب احتوائها انطلاقاً من مرحلة الريادة إلى مرحلة

الجهود الجماعية، ومرحلة التأسيس والرسملة ومرحلة إعادة الصيرورة ومن ثم التعامل مع مرحلة التراجع التنظيمي.

ومما تقدم يتضح أن عامل الحجم كأحد العوامل الموقفية لا يمكن تفسير تأثيره بمعزل عن واقع عمل حركة المنظمة ككل ومنها تأثيره على أبعاد هيكل المنظمة وخصائصه، والذي يمكن وصفه وفقاً لمنطق استمرارية تأثير الحجم على مختلف عمليات المنظمة من جانب وعلى أبعاد الهيكل وخصائصه من جانب آخر. وكما يتضح في الشكل (٢).

شكل (٢)

تأثير حجم المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه

منظمات كبيرة الحجم	مترجح	منظمات صغيرة الحجم	الحجم	الهيكل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صغير</li> <li>• عالية</li> <li>• عالية</li> <li>• لا مركزية</li> <li>• واسعة ومتنامية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قليل</li> <li>• منخفضة</li> <li>• قليلة</li> <li>• مركزية</li> <li>• محدودة</li> </ul>	<p>الأبعاد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعهد</li> <li>- الترسيد</li> <li>- المعيارية</li> <li>- المركزية</li> <li>- الهرمية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار وثبات</li> <li>• اختلاف وتنوع</li> <li>• آليات تنسيق معقدة</li> <li>• غير مباشرة</li> <li>• ضيق وزاوا واسع</li> <li>• عدد كبير من المستويات</li> <li>• واضح مهني أو احفراحي</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة</li> <li>• تكامل</li> <li>• الآليات تنسيق بسيطة</li> <li>• مباشرة</li> <li>• واسع</li> <li>• قليلة</li> <li>• محدود (غير واضح)</li> </ul>	<p>الخصائص</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبات / مرونة</li> <li>- تكامل / اختلاف</li> <li>- آليات التنسيق</li> <li>- الاتصالات</li> <li>- نطاق الإشراف</li> <li>- عدد المستويات</li> <li>- التخصص</li> </ul>	

ويمكن تلخيص جوانب تأثير الحجم في النقاط الآتية :

• تعتمد المنظمات صغيرة الحجم هيكل تنظيمي بسيط، مرن وعضوي كاتجاه عام لغرض التعامل مع حالة التغيير وعدم التأكد البيئي، إلا أن ذلك لا يلغي وجود حالات خاصة لبعض المنظمات صغيرة الحجم تعتمد فلسفة اللامركزية في العمل وتوسع من قاعدة المشاركة، وتكون فيها

الاتصالات شاملة لجميع الأنواع وبمختلف الاتجاهات والوسائل وشفافة وتعتمد آليات تنسيق متنوعة.

• أن الاتجاه العام الذي يميز المنظمات كبيرة الحجم هو اعتمادها الهياكل تنظيمية معقدة يغلب عليها طابع الرسمية، وتعدد المستويات الإدارية، والتخصصات، والهرمية، وتتنوع في آليات التنسيق والميل نحو الاستقرار في تقاليد العمل، إلا أن هذا الأمر لا يلغي وجود منظمات كبيرة تعتمد هياكل تنظيمية مرنة ( غرضية ) تقل فيها المستويات الإدارية، وتميل لتحقيق التكامل، وتعتمد المركزية أحياناً، وتنميط الأعمال والعمليات واعتماد الاتصال المباشرة . ويلاحظ وجود منظمات كبيرة تعتمد التخصص الاجتماعي الواسع بدلاً من التخصص المهني الوظيفي الضيق .

• إن حالة انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخرى في الحجم يرافقها قدر من التغير في أبعاد هيكلها وخصائصه. فالقاسم المشترك أنها تحمل مزيج من الأبعاد والخصائص ليس من السهولة تصنيفها بكونها صغيرة أو كبيرة كحالة عامة. إن الهيكل هنا هجين في أبعاده وخصائصه لكي يستطيع مواكبة حالة التغير في حجوم المنظمات من الصغيرة إلى الكبيرة وبالعكس.

## ٢ - الصراع على السلطة والنفوذ The struggle for power and influence

يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وان القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، و لا يحكمها فقط متغيرات موضوعية او عوامل موقفية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا والبيئة. فهو يرى أنه هناك أيضاً دوراً أساسياً واستراتيجياً للمدراء، حيث يحدد هؤلاء، حسب مصادر نفوذهم وسلطتهم، الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف، وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

### ٢-١ مصادر القوة والنفوذ:

يختلف مفهوم القدرة (Power) عن مفهوم السلطة (Authority) بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية. أما مفهوم القدرة (Power) فيعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية. و لا يتوافر لدى كافة المدراء ممن هم في مراكز السلطة دائماً القدرة والتأثير رغم ضرورة ذلك لتعزيز مركز المدير وفرص نجاحه. ويستمد أصحاب النفوذ القدرة وقوة تأثيرهم من مصادر عدة منها:

## ٢-١-١ المركز الوظيفي:

رغم الفرق بين السلطة والقدرة، إلا أن المركز الوظيفي لأي شخص يعزز النفوذ والقدرة على التأثير على الآخرين، لأنهم يعرفون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم بفعل السلطات التي يتمتع بها. وتتجلى هذه القدرة سلباً في دول العالم الثالث بتكوين بعض المدراء لمجموعات من الأشخاص حولهم وفقاً لاعتبارات سياسية أو دينية أو غيرها، كما يقومون بتعيين أقاربهم أو أصدقائهم وإعطائهم ميزات وتسهيل معاملاتهم. بينما يخسر المدراء الذين يتصرفون وفق الأصول العلمية، حتى أقرب أقاربهم وذويهم لأنهم يشذون عن القاعدة، بل غالباً ما يعتبرون ضعفاء لأنهم لا يستغلون نفوذهم.

## ٢-١-٢ امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة:

يعتبر المال وسيلة لشراء النفوذ وكسب التأثير وزيادة القدرة. وكذلك فالمعرفة المتمثلة بالتأهيل العلمي، والخبرة تكسب أصحابها نفوذاً وتأثيراً لا يتيسر لغير المؤهلين وعديمي الخبرة. وكذلك فالمعلومات وسيلة نفوذ وقوة، فمن يمتلك المعلومات يمتلك قوة وتأثير، وتتعكس هذه القوة والتأثير في مجالات عديدة.

## ٢-١-٣ وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ:

يكتسب من يتمتع بشبكة اتصالات واسعة وإمكانية الوصول لأصحاب التأثير قوة ونفوذاً كبيرين ولهذا يركز كثير من المديرين على إقامة مثل هذه الشبكات بطرق عديدة، ويصرفون أموالاً طائلة في هذا السبيل حيث تشكل مثل هذه العلاقات وسائل دعم وحماية للأطراف التي تسعى إلى إقامتها.

## ٢-٢ العلاقة بين بعض محددات الهيكل و النفوذ وأبعاد الهيكل التنظيمي:

### ٢-٢-١ دور التكنولوجيا:

يختار أصحاب المصلحة والنفوذ نوع التكنولوجيا والبيئة التي تحقق مصالحهم بدل مصالح التنظيم. وغالباً ما يختارون تكنولوجيا تقوم على الروتين والتقسيم الدقيق للعمل، لأنها تجعل أي موظف قابلاً للاستبدال وغير قادر على ابتزاز المنظمة، كما تسهل لهم التكنولوجيا التي يختارونها بسط سلطتهم وممارسة نمط مركزي في الإدارة.

### ٢-٢-٢ دور البيئة :

فيما يتصل بالبيئة فيلجأ أصحاب النفوذ والمصلحة لإقامة علاقات مع العناصر الفاعلة في البيئة ليضمنوا أنها لن تثير لهم مشكل، أو ينقلون أعمالهم إلى بيئات أكثر توافقاً مع مصالحهم.

### ٢-٢-٣ الاستقرار والهياكل التنظيمية:

لا يفضل من هم في مراكز النفوذ والسلطة في التنظيم التغييرات الهيكلية إلا في الحدود الدنيا ويعتبرون التغييرات المهمة عند حدوثها أشبه ما تكون بثورة. أما التغييرات العادية فتكون تدريجية لا تهدد الاستقرار.

### ٢-٢-٤ درجة التعقيد:

تزداد درجة التعقيد في التنظيم مع زيادة حجم التنظيم وتطوره على المستوى الأفقي جغرافياً ووظائفيًا، وعلى المستوى العمودي بزيادة عدد المستويات الإدارية وظهور صعوبات في التنسيق والرقابة. ولذلك ترغب الإدارة بهياكل أقل تعقيداً لضمان أقصى درجة من الرقابة ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية.

### ٢-٢-٥ درجة الرسمية:

تتمثل الرسمية بوجود تقنين للقواعد والإجراءات والسياسات، بحيث لا يعود هناك ضرورة للمراجعة المستمرة من العامل أو الموظف لرئيسه المباشر، ويكون بإمكانه التصرف بسرعة في الأمور الروتينية. هذا مع العلم أن مثل هذه الأمور المقننة تتم بإرادة الإدارة العليا وخدمة مصالحها، ويضمن لها السيطرة والنفوذ وتجنب المفاجآت في تصرفات الموظفين.

### ٢-٢-٦ درجة المركزية:

يفضل المديرون اتباع أسلوب المركزية الإدارية، حتى يتجنبوا وقوع المرؤوسين في أخطاء جسيمة وخاصة في القرارات النوعية المهمة، أو عندما يكون التنظيم معرضاً للتهديد أو الأزمات. فالمركزية مظهر من مظاهر النفوذ والقوة مما لا يقارن مع الأسلوب اللامركزي في الإدارة، الذي إن تم فيتم تطبيقه في مجالات هامشية، وتكون محكوماً بأطر محددة بسياسات مركزية تضعها الإدارة العليا بشكل مسبق.

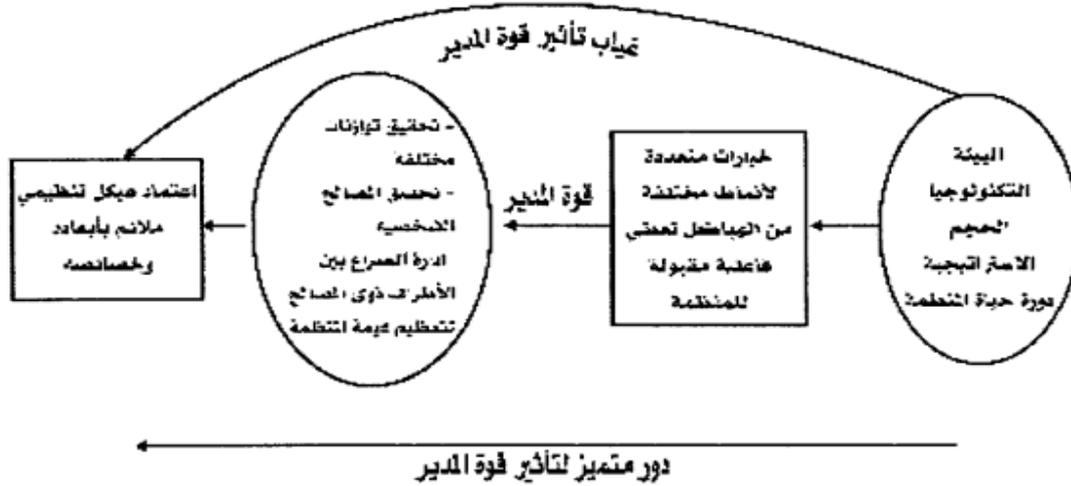
## **٢-٣ تأثير القوة على أبعاد الهيكل وخصائصه:**

تمتلك إدارة أية منظمة صلاحيات متنوعة ، وهذه تستند على جوانب رسمية بحكم وجود الفرد في موقع وظيفي معين. وكلما كان هذا الموقع يقع في قمة الهرم ازدادت الصلاحيات التي يمتلكها من يشغل ذلك الموقع الإداري . ورغم الدور المهم والحيوي للصلاحيات فإن المدير يستطيع أن يُفعل تأثيرها من خلال امتلاكه لصفات وخصائص قيادية ذات طبيعة تأثيرية تؤهله أن يكون مرجعية مهمة للعاملين. إن هذا الأمر يعني زيادة تأثير القوة الإيجابي على مفردات العمل المختلفة في المنظمة ، إنه يولد إمكانية لتوظيف مصادر القوة ( الموقع ، وشبكة العمل ، والخبرة والحكمة مثلاً) بما يعزز من قدرة المدير وإمكانيته في اعتماد نوع الهيكل كخيار استراتيجي

للمنظمة. وينبغي أن يحقق المدير قدرا من توازن القوى والمصالح للأطراف المؤثرة من داخل المنظمة وخارجها ، هذا من جانب ، وكذلك ينبغي أن يستوعب المدير ويعي حركية المتغيرات الموقفية وتأثيراتها المتباينة بصورة منفردة ومركبة من جانب آخر. وضمن المنطق السياسي لتفسير تأثير القوة وصراع المصالح على أبعاد الهيكل وخصائصه يظهر لنا أن الهيكل التنظيمي كخيار استراتيجي يعتمد على قوة المدير في تحقيق توازنات مختلفة ومراعاة مصالح متنوعة يأتي في مقدمتها مصالح المالكين ومصالح العاملين ومصالح الزبائن. وهنا يكون الهيكل خياراً نهائياً وفقاً آلية تعتمد على تفعيل المدير لقوته من أجل تحقيق التوازنات المتنوعة وقوته في إحكام السيطرة على الصراع لتحقيق مصالح المنظمة، إن قوة المدير تعتبر مفردة مهمة ضمن منظومة التفاعل والمؤثرات الموقفية الأخرى المحددة لأبعاد الهيكل وخصائصه ووفقاً للشكل ( ٣ ).

شكل ( ٣ )

### الهيكل كخيار استراتيجي ضمن منطق قوة المدير



## أسئلة الفصل السابع:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
١ كلما زاد حجم المنظمة كلما زادت درجة المركزية		✓
٢ تُعد المرونة من خصائص المنظمات ذات الحجم الصغير	✓	
٣ لا يعتبر المال وسيلة لشراء النفوذ وكسب التأثير وزيادة القدرة	✓	
٤ يختلف مفهوم القدرة (Power) عن مفهوم السلطة (Authority)	✓	

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- إن من خصائص المنظمات ذات الحجم الصغير ما يلي:

١. استخدام درجة عالية من الآلية في الإنتاج حيث تنتج منتجات أكثر تعقيداً ونمطية.
٢. تتميز بالرسمية في التعاملات الإدارية والإجراءات في المنظمة.
٣. تتميز بعدم الرسمية في التعاملات الإدارية والإجراءات في المنظمة.
٤. لا شيء مما سبق.

ب- توجد عدة طرق لقياس حجم المنظمات تتمثل في التالي:

١. الحصة السوقية.
٢. فروع المنظمة.
٣. حجم الموجودات.
٤. كل ما سبق.

### (٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر أهم خصائص كل من المنظمات الصغير والكبير في الحجم.

(الفقرة: ٣-١)

ب- عدد ثلاثة من مصادر القوة والنفوذ وشرح واحدة منها ؟

(الفقرة: ١-٢)

ت- عدد أربعة من طرق قياس حجم المنظمات وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٢-١)

## حالة عملية: لا تدع السلطة تفسدك

المصدر: (Keltner, Ducker, 2007)

كيف تكون في القمة دون أن تتخلى عن القيم التي حققت لك النجاح. اكتشفت في الأبحاث التي أجريتها خلال السنوات العشرين الماضية في علم السلوك نمطاً سلوكياً مثيراً للقلق: يصل الناس إلى السلطة والمناصب العليا من خلال بعض السمات والأفعال التي تعزز من مصالح الآخرين حولهم كالتعاطف والتعاون والانفتاح والإنصاف والتشارك، إلا أنهم حين يصلون إلى منصب ما وينمو لديهم الشعور بالسلطة، تبدأ هذه المزايا والصفات الحميدة بالتلاشي. فبعض أصحاب السلطة أكثر ميلاً من سواهم عادة لارتكاب تصرفات غير أخلاقية تتسم بالوقاحة والأنانية. وقد أدرك هذا الأمر في القرن التاسع عشر المؤرخ والسياسي لورد أكتون حين قال: السلطة سبيل المفسدة.

أطلقت على هذه الظاهرة اسم "مفارقة السلطة" وقد درستها في العديد من الأماكن، كالجامعات، وفي مجلس الشيوخ الأمريكي، وفي فرق الأندية الرياضية للمحترفين، وغيرها من بيئات العمل المهنية. وقد لاحظت في كلٍّ منها أنّ الناس يحققون التقدّم بالاعتماد على سمات حميدة، إلا أنّ سلوكهم ينحدر ويسوء أكثر كلما حققوا المزيد من الارتقاء على سلم الوظيفة. وقد يحصل هذا التحوّل على نحوٍ سريع بشكل صادم. ففي إحدى التجارب التي أجريتها، وأسمايتها دراسة "وحش الكوكيز" جلبت أشخاصاً إلى مختبر ووزعتهم على ثلاث مجموعات، واخترت واحداً من كل مجموعة بشكل عشوائي ليكون هو القائد فيها، ومن ثمّ أكلت لكلّ مجموعة مهمة كتابة جماعية. وبعد نصف ساعة من بدء العمل وضعت طبقاً من أقراص الكوكيز الطازجة والشهية، بحيث يحصل كلّ فرد على قطعة، ووضعت قطعة إضافية أخرى، وفعلت ذلك في المجموعات الثلاثة. كل شخص أخذ قطعه التي كانت أمامه، ولكن أحداً لم يأخذ القطعة الإضافية المتبقية، بداعي الذوق. ولكن السؤال، من كان ليتقدّم ليأخذ هذه القطعة الإضافية، وهو يدرك أنّه يأخذ شيئاً لم يحصل عليه البقية؟ لقد كان هذا الشخص دائماً هو الشخص الذي عُيّن قائداً للمجموعة. كما كان القادة في كثير من الأحيان يأكلون وأفواههم مفتوحة ويتلمظون الطعام ويسقط الفتات منهم على ملابسهم أثناء الأكل.

أظهرت دراسة أجريت في مركزين لاتصالات العملاء في الصين أنّ إنتاجية الموظفين تزداد بنسبة 6% في الأيام التي ينخفض فيها التلوث في الجو مقارنة بالأيام الأخرى التي يزيد فيها التلوث.  
"أثر التلوث على إنتاجية الموظف: أدلة من مراكز خدمات العملاء في الصين". نوم تشانج، وجوشوا غراف زيفين، وتال غروس، وماثيو نيدل.



تظهر الدراسات أنّ الثروة والمؤهلات قد يكون لها هذا الأثر كذلك. ففي تجربة أخرى وجدت أنا وزميلي بول بيف من جامعة كاليفورنيا إيرفين أنّ سائقي السيارات المتواضعة كانوا دائماً يعطون الأولوية أثناء القيادة للناس عند ممر المشاة، بخلاف سائقي السيارات الفارهة مثل بي إم دبليو ومرسيدس، إذ لم تلتزم إلا نسبة ٥٤% منهم، أي أنّ نصف هؤلاء السائقين تقريباً لم يكثرثوا للمشاة ولا للقانون. كما كشفت بعض الدراسات المسحية التي أجريت على الموظفين في ٢٧ دولة، أنّ الأفراد الأغنياء أكثر ميلاً لتقبل بعض التصرفات غير الأخلاقية، كالرشوة أو التهرب من الضرائب. وأثبتت بعض الأبحاث الجديدة التي أشرف عليها داني ميلر من جامعة HEC مونتريال أنّ الرؤساء التنفيذيين الحاصلين على درجة ماجستير في إدارة الأعمال أكثر ميلاً من غير الحاصلين على هذه الشهادة من المدراء على ارتكاب بعض الممارسات الأنانية لزيادة ما يحصلون عليه دون مراعاة مصلحة الشركات التي يعملون بها.

تشير نتائج هذه الدراسات إلى أنّ بعض الفضائح المعروفة على سوء استخدام السلطة والمنصب - مثل قضية جيفري سكيلينغ والتحايل في المحاسبة في شركة إنرون، أو المكافآت غير القانونية التي اختلسها دينيس كوزلوفكسي الرئيس التنفيذي لشركة تايكو، أو حفلات البذخ لسيلفيو برلسكوني، أو فضيحة ليونا هيلمسلي في التهرب من الضرائب - ليست إلا أمثلة متطرفة على هذه الأنماط من سوء التصرف الذي قد يقع به جميع القادة على جميع المستويات.

**تُظهر الدراسات أنّ ذوي المناصب  
الإدارية العليا في الشركات أكثر  
ميلاً بثلاثة أضعاف من غيرهم من  
الموظفين على مقاطعة الآخرين أثناء  
الكلام، والانشغال بأمور مختلفة أثناء  
الاجتماعات، ورفع الصوت، والتلفظ  
بعبارات فضة في بيئة العمل.**

أمّا الأشخاص الذين تمّ ترفيعهم إلى مناصب أرفع بشكل مفاجئ، فيكونون على وجه الخصوص أكثر عرضة للسقوط في مثل هذه التصرفات، وذلك وفق الأبحاث والدراسات التي أجريتها واطّلت عليها.

وقد يكون لهذا الأمر عواقب وخيمة. فإساءة استخدام السلطة يسيء إلى سمعة المدراء التنفيذيين، ويحدّ من فعاليتهم وقدرتهم على التأثير. كما أنّ هذا النمط من السلوك يرفع مستوى التوتر والضغط بين بقية الزملاء، ويؤثر سلباً على مستوى إبداعهم وجدّيتهم في العمل

كما يقتل روح المشاركة لدى فريق العمل ويحدّ من جودة أدائهم. ففي استبيان تم توزيعه على ٨٠٠ مدير وموظف في ١٧ شركة مختلفة، أشار نصف المشاركين في الاستبيان الذين ذكروا أنّهم تعرضوا لسوء معاملة في العمل إلى أنّهم تعمّدوا تخفيض جهودهم أو جودة عملهم كردّة فعلٍ على ما تعرضوا له.

فكيف يمكن تفادي السقوط في "مفارقة السلطة"؟ سنكون بحاجة إلى زيادة مستوى الوعي والالتزام ببعض الخطوات.

### دعوة للتفكير

تتمثّل الخطوة الأولى في زيادة الوعي على المستوى الذاتي. فعليك حين تتولى منصباً رفيعاً ما أن تتنبّه للمشاعر التي تتسلل إليك مع هذا المنصب الجديد، وأن تلاحظ التغيرات الطارئة على سلوكك. لقد وجدت في الأبحاث التي قمت بها أنّ السلطة تضعنا في حالة من الإثارة، فيشعر الشخص بزيادة الأهميّة، والامتلاء بالطاقة والقوّة، والتعطّش للمكاسب، والحصانة من المخاطر، وهذا ما يدفعه إلى ارتكاب تصرفات طائشة وغير مؤدبة أو غير أخلاقية. ولكنّ بعض الدراسات الحديثة في علم الأعصاب تبين أنّ مجرد التفكير والتأمل بهذه المشاعر والتوجّهات-كأن يقول الشخص لنفسه "أشعر أنني قادر على قيادة العالم بأسره"- يتيح لنا تفعيل بعض الأجزاء من الفص الجبهي من الدماغ للسيطرة على أخطر اندفاعاتنا. فحين نعرف ونحدد مشاعر النشوة والثقة التي لدينا، سنكون أقل عرضة لاتخاذ خطوات فجّة قد تدفع إليها هذه المشاعر. وحين نتعرف على الشعور بالغيظ (الذي يصيبنا مثلاً حين لا يتصرف الموظّف كما نبغي)، فإننا سنكون أقل عرضة للتعامل مع هذه الحالة بعدوانيّة واحتقان.

بوسعك تطوير هذا النوع من الوعي الذاتي باتباع بعض ممارسات اليقظة الذهنية اليومية. يمكنك مثلاً أن تجلس في مكان مريح وهادئ، وتتنفس بشكل عميق، وتحاول التركيز على عملية الشهيق والزفير، وما تشعر به أو تسمعه أو تراه من حولك. فالدراسات الحديثة تظهر أنّ إمضاء بضع دقائق وحسب يومياً لأداء هذه الممارسات يمنح الناس مستوى أعلى من التركيز والسكينة، ولهذا يجري حالياً عرض هذه الآليات في برامج التدريب المتخصصة في شركات مثل جوجل وفيسبوك وأيتنا وجينرال ميلز وفورد وغولدمان ساكز.

من المهمّ كذلك أن تتفحص سلوكك وأفعالك. انظر مثلاً، هل تقاطع الناس؟ هل تتشغل بهاتفك أثناء حديث الآخرين معك؟ هل تحدثت بطرفة أو قصّة فيها إحراج أو إهانة لشخص آخر؟ هل تشتم في بيئة العمل؟ هل سبق أن استأثرت بالإشادة لنفسك مع أنّ الجهد جماعي؟ هل تنسى أسماء زملائك؟ هل زادت نفقاتك مقارنة فيما سبق أو هل تقدم على مخاطر جسديّة غير مألوفة؟

إن كان جوابك بالإيجاب على بعض ما سبق على الأقل، فإنّ في ذلك إشارة مبكرة على ميلك لاستعراض سلطتك بطريقة متكبرة وإشكالية. فما يبدو تصرفاً عادياً في نظرك لن يكون بالضرورة كذلك في نظر موظّفيك. انظر مثلاً في هذه القصة التي سمعتها مؤخراً عن بروتوكول للغداء يتبع تراتبيةً وظيفية لا داعي لها بين أعضاء قسم الكتابة والتحرير في شركة تلفزيونية. فحين تصل وجبات الموظفين في هذا الفريق، فإنّه يتمّ توزيعها عليهم حسب ترتيبهم الوظيفي. إنّ فشل قادة هذه الشركة على تصحيح هذا السلوك سيؤدي بكل تأكيد إلى تقليص حسّ التعاون والابتكار لدى الموظفين. هنالك أمثلة أخرى في المقابل، حيث يجري العكس تماماً. ففي صالات الطعام في الجيش الأمريكي، كما يلاحظ الكاتب وعالم الإثنوغرافيا سايمون سينك في كتابه "القادة لا يأكلون أولاً"، يحافظ الضابط على سلطته، ولكنّه يظهر الاحترام لبقية الجنود دون أن يتميّز عنهم.

### الحرص على اللباقة

سواء كنت قد بدأت تتحدّر نحو مفارقة السلطة أو لا، فإنّ عليك دوماً أن تجتهد وتذكّر نفسك بأنماط السلوك الحميدة التي ساعدتك على الوصول إلى منصبك الجديد. أحاول حين أكون في ورشة تدريب مع رؤساء تنفيذيين أو مدراء أن أركّز على ثلاث أخلاقيات أساسية، وهي التعاطف والامتنان والكرم، وهي أخلاقيات ثبتت أهميتها في تعزيز القيادة الرشيدة، حتّى في أكثر بيئات العمل قسوة.

لقد وجدت أنا وزملائي في العمل، ليان برينك وكريس ليو وسمير سريفاستافا أنّ أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي الذين يظهرون ويتحدّثون بطريقة تدلّ على التعاطف، كانوا أكثر نجاحاً في إقرار بعض القوانين مقارنة بغيرهم من أعضاء الكونغرس الذي لهم سمات توحى بالتهديد والسيطرة في تعابير وجوههم ونبرة كلامهم. كما أظهر بحث قامت به أنيتا وولي من جامعة كارنيجي ميلون، وتوماس مالون من جامعة ماسوشوستس للتقنية، أنّ زملاء العمل حين يظهرون إشارات على التفاهم والتعاون والاهتمام وحرص كل شخص على الآخر، فإنّ هذا الفريق يمتلك فعالية أكبر في التعامل مع المشاكل التحليلية المعقّدة.

أمّا التعبير عن الامتنان ولو بأبسط العبارات فعادة ما تتجم عنه نتائج إيجابية. إذ تظهر الدراسات أنّ الأزواج الذين يقدرّون بعضهم البعض في الحوارات اليومية فيما بينهم أقل عرضة للطلاق، وأنّ الطلبة الذين يتلقّون بعض التقدير من المعلمين يكونون أقدر على التعامل مع المسائل الصعبة، وأنّ الناس الذين يعبرّون عن امتنانهم للآخرين في مجموعة جديدة يشعرون برابطة أقوى مع أفراد هذه المجموعة بعد فترة من الزمن. لقد وجد آدم غرانت من جامعة وارتن أنّه حين يخصص المدير بعض الوقت لتقديم الشكر للموظفين، فإنّ ذلك يعزّز حس المشاركة

بينهم ويزيد من إنتاجيتهم. وفي دراستي مع بعض اللاعبين في فرق كرة السلة الأمريكية للمحترفين والتي أجريتها مع مايكل كراوس من جامعة ييل، وجدت أن اللاعبين الذين يظهرون التقدير لزملائهم على ساحة اللعب، كالتلويح بعصاة الرأس، أو المعانقة، أو القفز وضرب الصدر بالصدر، يساعدون في زيادة حماسة الفريق لتقديم أداء أفضل والتقدم نحو الفوز بواقع فوزين على الأقل في كل موسم (وهذه ملاحظة مهمة إحصائياً لأنّ مباراتين قد تكونان حاسمتين للترشح للنهائيات).

كما أنّ المجاملات اللطيفة الكريمة قد تثمر الأثر الإيجابي ذاته أيضاً. إذ تظهر الدراسات أنّ الأفراد الذين يشاركون الآخرين في عمل جماعي، من خلال المساهمة بأفكار جديدة أو المساعدة بشكل مباشر في مشاريع زملائهم يكونون أقدر على استحقاق الاحترام والتأثير، ويعدّون أكثر ملائمة لتولّي القيادة. وقد اكتشف مايك نورتن من كلية هارفارد للأعمال أنّ الشركات حين توفّر لموظفيها فرصة التبرّع للجمعيات الخيرية من مكان العمل، فإنهم يشعرون بقدر أكبر من الرضا ويكون لديهم حافز أكبر للإنتاج.

قد يبدو من الصعب الالتزام دوماً بأخلاقيات "السلطة الرشيدة" حين تكون أنت المدير، وتقع على عاتقك مسؤولية التحقق من سير العمل كما يجب. ولكنّ الأمر في الواقع ليس صعباً كما يبدو. إنّ مقدرتك على التعاطف وإظهار الامتنان والكرم قد تنمو من خلال اتباع بعض السلوكيات الاجتماعية البسيطة كلما سنحت لك الفرصة، سواء كان ذلك في اجتماع لفريق العمل، أو التواصل مع عميل أو في مفاوضات مهنية أو جلسة تقييم شاملة. وإليك بعض الاقتراحات:

#### لتعزيز الإحساس بالآخرين:

اطرح سؤالاً أو سؤالين جيدين في كل تواصل جديد، وأعد صياغة النقاط المهمة التي يقدمها الآخرون.

أصغ إلى الآخرين بكل شغف. وجّه جسدك وعينيك نحو الشخص الذي تتحدث معه وعبر له عن اهتمامك وتفاعلك مع الموضوع.

إنّ أتى إليك شخص بمشكلة ما، عبّر عن حرصك عليه باستخدام عبارات من قبيل "أنا آسف لسماع ذلك"، "هذا أمر صعب حقاً". وتجنب القفز لإلقاء الأحكام والنصائح.

حاول التفكير قبل أي اجتماع بالشخص الذي ستقابله وما يجري في حياته أو حياتها.

أرتورو بيجار، مدير قسم الهندسة في شركة فيسبوك، هو أحد المدراء التنفيذيين الذين يهتمون كثيراً بقضية التعاطف مع الموظفين، ورأيت ذلك بنفسي في طريقة تعامله مع طاقم المصممين والمبرمجين والكتاب والمختصين في مجال البيانات في فريقه. كنت ألاحظه أثناء العمل، ووجدت أنّ جميع اجتماعاته ولقاءاته مع الموظفين كانت قائمة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة،

وكان دوماً يستمع بكل إصغاء للآخرين. كان يميل بجسده نحو الشخص الذي يتحدث معه، ويدون بكل اهتمام كل الأفكار التي يسمعها منه. هذه الأساليب الصغيرة في التعبير عن التعاطف تجعل فريق العمل يطمئن إلى أن مديرهم يفهم قضاياهم وأنه يريد منهم تحقيق النجاح معاً.

### التعبير عن الامتنان:

اجعل التعبير عن الشكر بشكل مقصود جزءاً من تواصلك مع الآخرين. أرسل لزملائك في العمل رسائل أو ملاحظات تعبر فيها عن تقديرك لجهودهم في المهام التي أدّوها، على أن تكون هذه الرسائل محدّدة وفي الوقت المناسب. تحدّث أمام الآخرين عن قيمة إسهامات كلّ فرد من طاقم العمل، ولاسيّما طاقم المساعدين. استخدم الأسلوب الأنسب مع كل شخص، كالترتيب على الكتف أو غير ذلك من الأساليب المقبولة في ثقافتك للاحتفاء بالنجاح.

حين كان دوغلاس كونانت يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة كامبيل سوب، فإنّه كان يولي اهتماماً كبيراً بثقافة إظهار الامتنان في الشركة. لقد كان يمضي هو وبعض المساعدين التنفيذيين في الشركة ساعة على الأقل كل يوم للنظر في البريد الوارد والبريد الداخلي في الشركة للبحث عن أخبار موظفين "يصنعون فرقاً" في الشركة. ومن ثمّ كان كونانت يتقدّم بالشكر شخصياً إليهم، سواء كان مديراً تنفيذياً رفيعاً أو عامل صيانة، وعادة ما كان يكتب رسائل تقدير شخصيّة بخطّ يده، ويقول إنّه كان يكتب عشر رسائل قصيرة مثل هذه على الأقل كل يوم، وكان مجموع الرسائل ٣٠ ألف رسالة خلال عشر سنوات من عمله رئيساً تنفيذياً للشركة، كما يقول إنّه كثيراً ما كان يرى هذه الرسائل وقد علّقها الموظفون في أماكن عملهم. وقد حدثني القادة الذين دربتهم عن أساليب أخرى، كتقديم الهدايا الصغيرة للموظفين، أو اصطحابهم في دعوة غداء أو عشاء، أو إقامة فعاليات تكريم "موظف الشهر"، ووضع "زاوية التقدير" حقيقية أو رقميّة، حيث يقوم الموظفون بتقديم الشكر والتقدير بين بعضهم.

### التعبير عن الكرم:

احرص على أي فرصة لقضاء بعض الوقت على مستوى شخصي مع موظفيك. فوّض بعض مسؤولياتك المهمّة والرفيعة للآخرين. كن كريماً في الإطراء على الموظفين. لا تستأثر بالأضواء! انسب النجاح لجميع من أسهموا في نجاح الفريق والشركة.

كان بيت دوكتور، مدير شركة بيكسار، متميزاً في هذا الجانب. حين بدأت العمل معه في فيلم "Inside Out" وكان لدي بعض الفضول بخصوص فيلمه المميز الذي كتبه قبل خمس سنوات، "Up" وذلك المشهد البديع في بداية الفيلم، والذي يظهر فيه بطل الفيلم كارل، حين يلتقي مع إيلي ويقع في حبها، ثم يراها تتعرض للمرض. وحين سألته عن سر إنجازه ألقى عليّ قائمة طويلة بأسماء ٢٥٠ من الكتاب والرسّامين والممثلين وفنّاني القصص، والمصممين والنحاتين والمحريين والمبرمجين ومختصّي الكمبيوتر الذين عملوا على هذا المشهد معه. وحين سأله الناس عن فيلم "Inside Out" الذين حقق نجاحاً باهراً في صناديق التذاكر، قدّم إجابة مشابهة. عملت كذلك مع مديرة تنفيذية في شركة فيسبوك تدعى كيلبي وينترز، وكانت دوماً تعزو النجاح للجهد الجماعي بطريقة مشابهة. حتّى حين تقدّم بعض العروض التقديميّة أو تتحدث أمام الصحافة عن نجاح فريق عملها، فإنّها دائماً ما تذكر إسهامات محلي البيانات والمهندسين ومختصّي المحتوى الرقمي الذين جعلوا ذلك النجاح ممكناً.

بوسعك ألا تقع ضحية "مفارقة السلطة" بالتزامك بأخلاقيات التعاطف والامتنان والكرم، وبهذا ستضمن أن يُظهر من حولك أفضل ما لديهم من روح العمل والتعاون. كما ستعود الفائدة عليك أنت أيضاً، فستحافظ على نزاهة سمعتك، وقيادتك المستدامة، كما ستزداد حياتك سعادة حين تخدم تطوّر الآخرين من حولك.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.

4. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
5. Keltner, Ducker, (2007), **Don't let the power spoil you**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
6. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
7. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
8. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
9. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل الثامن: آليات تنسيق البناء التنظيمي، و الأجزاء الأساسية في المنظمة

### Mechanisms to coordinate organizational structure and key parts of the organization

عنوان الموضوع: آليات تنسيق البناء التنظيمي، و الأجزاء الأساسية في المنظمة

Mechanisms to coordinate organizational structure and key parts of the organization

كلمات مفتاحية:

البناء التنظيمي، آليات التنسيق، التكيف المتبادل، الإشراف المباشر، المعيارية، التقييم، تقييم عمليات العمل، تقييم المخرجات، تقييم المهارات، القمة الاستراتيجية، الإدارة الوسطى، الهيكل الفني، الجهاز المساند، مركز التشغيل.

ملخص الفصل:

يوجد في المنظمة خمس آليات لتنسيق العمل وهي: التكيف المتبادل، الإشراف المباشر، تقييم عمليات العمل، تقييم المخرجات، تقييم مهارات العاملين. كما تتحدد العناصر الأساسية للمنظمات الإدارية بخمسة عناصر هي: القمة الاستراتيجية، الخط الوسط (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند، ومركز التشغيل (العمليات). وسيتم في هذا الفصل مناقشة كل من هذين الموضوعين.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على آليات تنسيق البناء التنظيمي.
- 2- التعرف على العلاقة بين آليات التنسيق.
- 3- التعرف على الأجزاء الأساسية في المنظمة.

مخطط الفصل:

1- آليات تنسيق البناء التنظيمي: Coordination mechanisms for organizational building

1-1 آليات التنسيق. Coordination mechanisms

٢-١ العلاقة بين آليات التنسيق . Relationship between coordination mechanisms

٢- الأجزاء الأساسية في المنظمة: Key parts of the organization

١-٢ القمة الاستراتيجية Strategic Apex

٢-٢ الخط الوسط (الإدارة الوسطى) The Middle Line

٣-٢ الهيكل الفني Techno Structure

٤-٢ الجهاز المساند Support Staff

٥-٢ مركز التشغيل (العمليات) Operating Core

## مقدمة

يوجد في المنظمة خمس آليات لتنسيق العمل وهي: التكيف المتبادل، الإشراف المباشر، تقييس عمليات العمل، تقييس المخرجات، تقييس مهارات العاملين. كما تتحدد العناصر الأساسية للمنظمات الإدارية بخمسة عناصر هي: القمة الاستراتيجية، الخط الوسط (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند، ومركز التشغيل (العمليات). وسيتم في هذا الفصل مناقشة كل منها:

١ - آليات تنسيق البناء التنظيمي.

٢ - الأجزاء الأساسية في المنظمة

### ١- آليات تنسيق البناء التنظيمي:

#### ١-١ آليات التنسيق:

##### ١-١-١ التكيف المتبادل Mutual Adjustment :

يحقق التكيف المتبادل أو المشترك تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي. وفقاً لهذه الآلية تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه. وميزة هذه الآلية البسيطة جداً إمكانية استخدامها في أبسط المنظمات وفي أعقدها. مثال على ذلك منظمة NASA التي تحاول إرسال إنسان إلى القمر لأول مرة. هذه الفعالية تتطلب تقسيم دقيق للعمل والذي يوصف بكونه على درجة عالية من التعقيد. إذ يعمل فيها مئات الاختصاصيين لإنجاز أعمال محددة ودقيقة جداً، ولكن لا يعرف أي منهم ما هي الأشياء المطلوب منه إنجازها منذ البداية. إذ أن هذه المعرفة تتوضح تدريجياً مع تقدم العمل. وعليه فإن نجاح مثل هذه الأعمال يعتمد أساساً على قدرة هؤلاء الأفراد على التكيف مع بعضهم البعض في طريق غير واضح المعالم ومليء بالمفاجآت.

##### ١-١-٢ الإشراف المباشر Direct Supervision :

عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة فإنها تتجه نحو استخدام آلية تنسيق أخرى هي الإشراف المباشر الذي يتحقق عن طريق جعل أحد الأفراد مسؤولاً عن أعمال الآخرين، يصدر التعليمات لهم ويراقب أنشطتهم. مثال على ذلك فريق مرة القدم، والذي وإن كان يستخدم التكيف المتبادل والذي يعتبر هام لتحقيق التنسيق بين الأعضاء، ولكن لا بد من وجود كابتن لتوجيه الفريق.

### ٣-١-١ المعيارية والتقييس Standardization:

يمكن تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف المتبادل والإشراف المباشر، وذلك عن طريق تقييس العمل، أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط محدد أو وظيفة معينة. يمكن تحقيق التقييس في المنظمة على ثلاثة مستويات هي:

#### ١-٣-١-١ تقييس عمليات العمل Work Process:

يتم تقييس عمليات أو خطوات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات العمل نفسه، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن للسلعة أو الخدمة النهائية. مثال: تعليمات التجميع التي تقدم مع لعب الأطفال، حيث تزود الشركة المنتجة لهذه اللعب معلومات إرشادية من شأنها تقييس عملية عمل من يريد تشغيل هذه الألعاب.

#### ١-٣-١-٢ تقييس المخرجات Outputs:

كما يمكن تقييس المخرجات عندما تكون نتائج العمل محددة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة أو الأداء. مثال تحديد أبعاد القطعة التي سيقوم النجار بتصنيعها. هنا لا يتم التدخل في كيف سيقوم النجار بصناعة القطعة ولكن المهم هو النتيجة النهائية.

#### ١-٣-١-٣ تقييس المهارات Skills:

يصعب أحياناً تقييس العمل أو المخرجات مع اقتناع الإدارة بضرورة تحقيق التنسيق في نشاط معين. وهنا يكون الحل هو تقييس مهارات العامل، إذ يمكننا تقييس المهارات (والمعرفة) عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمله محدد بشكل دقيق. وبهذا الأسلوب نستطيع أن نحقق بشكل غير مباشر ما يمكن تحقيقه في حالة تقييس عمليات العمل أو المخرجات، إذ أن تنسيق المهارات يساعد في ضبط وتنسيق العمل. مثال عندما يلتقي الطبيب القائم بالتخدير مع الطبيب الجراح في صالة العمليات لإزالة الزائدة الدودية لأحد المرضى، فإنهما لا يحتاجان لأن يتصل أحدهما مع الآخر فبفضل ما اكتسباه من تدريب يعرفان تماماً ماذا يتوقع أحدهما من الآخر.

### ٢-١ العلاقة بين آليات التنسيق

تحدث آليات التنسيق السابقة الذكر وفق نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيداً تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التقييس ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف المشترك.

عندما يزداد حجم المجموعة في المنظمة أو عندما تعالي الإدارة في تطبيق تقسيم العمل فإنه تقل قدرتها على تحقيق التنسيق بالأسلوب غير الرسمي، عندئذ يصبح الإشراف أمراً ضرورياً وهكذا

تنشأ الحاجة للقيادة. وعندما يزداد تشابك العمل أكثر فإنه يحدث شكل آخر من أشكال التحول الرئيسي في مجال التنسيق وهو "التقييس".

وأمام المنظمة في هذه الحالة ثلاث آليات للتقييس. فعندما تكون المهام بسيطة وروتينية تلجأ المنظمة إلى تقييس عمليات العمل نفسها، ولكن عندما يزداد تعقيد العمل ربما يصبح من المفضل اللجوء إلى تقييس المخرجات أي توصيف نتائج العمل مع ترك مسألة اختيار العملية أو الوسيلة إلى العامل. وعندما تتطور الحالة ويصبح أمر تقييس المخرجات صعباً فقد تلجأ المنظمات إلى تقييس مهارات العاملين إن كان ذلك ممكناً.

## ٢- الأجزاء الأساسية في المنظمة:

تتحدد العناصر الأساسية للمنظمات الإدارية بخمسة عناصر هي:

### ٢-١ القمة الاستراتيجية Strategic Apex

يتولى الأشخاص في هذا المستوى الإداري العمل على وضع استراتيجيات المؤسسة لضمان نجاحها، ضمان تأمين قيام المؤسسة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة، وكذلك ضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الأفراد الذين يسيطرون أو يملكون قوة اتجاه المنظمة مثل المالكين والوكالات الحكومية ونقابات العمال والمجموعات الضاغطة. ويترتب على ذلك ثلاث مجموعات من الواجبات التي يجب أن تضطلع بأدائها القمة الاستراتيجية وهي:

#### ٢-١-١ الإشراف المباشر:

حيث تعتمد المنظمة على هذه الآلية كوسيلة للتنسيق، ويكون للمدراء في القمة الاستراتيجية والخط الوسط تأثير في أسلوب الإشراف المباشر بشكل كبير. ومن بين الأدوار الإدارية التي تمارسها القمة الاستراتيجية وترتبط بهذا الموضوع توزيع الموارد، وتعيين الأفراد والموارد للمهام، وضمان انسيابية العمل، وتخويل السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، وحل النزاعات وإلى غير ذلك من الأمور الأخرى.

#### ٢-١-٢ إدارة البيئة:

تلعب القمة الاستراتيجية دوراً كبيراً في تقليص حالات عدم التأكد من خلال تحديد الاستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة. حيث تحاول تقليص نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في البيئة الداخلية خاصة فيما يتعلق بتوفير الأفراد الأكفاء والمواد الأولية وتطوير المنتج ونظم المعلومات وغيرها. كما تعمل على تحديد واستثمار البيئة الخارجية وجعلها أكثر فائدة للمنظمة وذلك من خلال توظيف الإعلان لصالحها

والتعاقد مع المنافسين واحتواء الشخصيات أو الجهات ذات التأثير المباشر على مستقبل أو سمعة المنظمة.

### ٢-١-٣ تطوير استراتيجيات المنظمة:

تعتبر القمة الاستراتيجية قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها. وبصفة عامة فإن القمة الاستراتيجية تتعامل مع المنظمة بالإطار الواسع والشامل، فالعمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتينية والمعيارية لأن المطلوب دائماً هو الإبداع المتواصل، واتخاذ قرارات إدارية جوهرية وطويلة الأمد. والملاحظ هنا أن آلية التكيف المتبادل هي آلية التنسيق المفضلة بين المدراء في القمة الاستراتيجية.

## ٢-٢ الخط الوسط (الإدارة الوسطى) The Middle Line:

تتشكل هذه الفئة من المشرفين ورؤساء الإدارات الوسيطة الممتدة من بعد القمة الاستراتيجية وحتى مشرفي الخط الأول (المشرفين على العمال الأساسيين)، وهم يشكلون حلقة الوصل بين الكادر أو العمال الأساسيين والإدارة العليا (القمة الاستراتيجية) من خلال آلية التنسيق التي تعتمد الإشراف المباشر.

ويقوم مدير الخط الوسط بجميع الأدوار القيادية الخاصة برئيسه المباشر ولكن في إطار وحدته الإدارية، ويطلب منه أن يقوم بتنمية عملية الاتصال الجيدة ليتمكن من إدارة بيئته ونشاطات وحدته الإدارية ويحول أو يوزع بعض المعلومات التي يستلمها إلى العاملين معه وإلى رؤسائه. كما يقوم بتوزيع الموارد على العاملين في وحدته، ويتفاوض مع الجهات الخارجية، وينشئ أو يكون الاستراتيجيات الملائمة لوحده إلى جانب قيامه بحل النزاعات غير الاعتيادية في وحدته.

## ٢-٣ الهيكل الفني Techno Structure

يتكون هؤلاء من أعضاء الجهاز الفني المتخصص والذين يتحملون مسؤولية النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية. هؤلاء يخدمون المنظمة من خلال ما يقدمونه من مقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له، وكذلك تغيير العمل وتدريب الأشخاص إنجاز الأعمال. ومن أبرز المحللين مهندسي الإنتاج والمحاسبين ومحلي أنظمة المعلومات والعاملين في التخطيط وإدارة الجودة. وتتجسد أهمية المحللين في المنظمة في مدى قدرتهم على تقييس أو وضع معايير عمل للآخرين. وعادة يتم تنسيق عملهم من خلال آلية التكيف المتبادل مع الآخرين.

## ٢-٤ الجهاز المساند Support Staff

نلاحظ في بعض المنظمات وجود وحدات متخصصة تساند المنظمة خارج نطاق سير العمل فيها، حيث تقدم هذه الفئة من الأشخاص خدمات مساعدة تسهل عمل الآخرين. مثال وجود مطبعة في الجامعة. وقد يتساءل البعض عن سبب لجوء المنظمات إلى تأسيس أو استحداث مثل هذه الوحدات المساندة علماً أن بإمكانها الحصول على الخدمات التي تقدمها من خلال المجهزين الخارجيين (Outsourcing). إن السبب في ذلك هو أن هذه المنظمات تحاول اقتناء مثل هذه الوحدات لتقليل حالة عدم التأكد والسيطرة على أمورها الخاصة. فالجامعة التي تستحدث وحدة لطباعة الكتاب الجامعي تحاول تجنب المشاكل التجارية الخاصة باستيراد الكتاب مثلاً.

## ٢-٥ مركز التشغيل (العمليات) Operating Core:

يشتمل مركز التشغيل أو مركز العمليات في المنظمة على الأفراد الذين يقومون بوظائف أساسية أربعة هي:

- ١- تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج كما هي الحال في الشركة الصناعية حيث يقوم قسم المشتريات بشراء المواد الأولية ويقوم قسم المخازن باستلامها.
  - ٢- تحويل المدخلات بموجب عمليات إنتاجية إلى مخرجات ممثلة في سلع أو خدمات.
  - ٣- توزيع المخرجات من خلال عمليات التسويق.
  - ٤- صيانة العمليات الإنتاجية والمساندة في عمليات التحويل وتخزين المواد الأولية.
- ويعتبر مركز التشغيل بمثابة القلب بالنسبة للمنظمة لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات الأساسية التي تديم حياتها.

## أسئلة الفصل الثامن:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
١ لا يمكن تقييس المخرجات عندما تكون نتائج العمل محددة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة أو الأداء		✓
٢ يحقق التكيف المتبادل أو المشترك تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي	✓	
٣ تعتبر الإدارة الوسطى قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها	✓	
٤ عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة فإنها تتجه نحو استخدام آلية تنسيق أخرى هي الإشراف المباشر	✓	

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- يشتمل مركز التشغيل أو مركز العمليات في المنظمة على الأفراد الذين يقومون بوظائف أساسية هي:

١. تحويل المدخلات بموجب عمليات إنتاجية إلى مخرجات ممثلة في سلع أو خدمات.
٢. توزيع المخرجات من خلال عمليات التسويق.
٣. صيانة العمليات الإنتاجية والمساعدة في عمليات التحويل وتخزين المواد الأولية.
٤. لا شيء مما سبق.
٥. كل ما سبق.

ب- يقوم مدير الخط الوسط بجميع الأدوار القيادية الخاصة برئيسه المباشر ولكن في إطار وحدته الإدارية، ويطلب منه أن يقوم بـ:

١. تنمية عملية الاتصال الجيدة ليتمكن من إدارة بيئته ونشاطات وحدته الإدارية.
٢. توزيع بعض المعلومات التي يستلمها إلى العاملين معه وإلى رؤسائه.
٣. تحمّل مسؤولية النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية.
٤. ١ و ٢.

### (٣) أسئلة كتابية Written Questions

أ- أذكر أهم الواجبات التي يجب أن تضطلع بأدائها القمة الاستراتيجية.

(الفقرة: ٢-١)

ب- ابحث في العلاقة بين آليات تنسيق البناء التنظيمي؟

(الفقرة: ٢-١)

ت- عدد ثلاثة من آليات تنسيق البناء التنظيمي وشرح واحدة منها.

(الفقرة: ١)

## حالة عملية: ما الذي يجب على المدراء التنفيذيين تعلمه من شركة آبل؟

المصدر: (Mccion, Greg, (2018)

قبل وفاة ستيف جوبز بعدة أسابيع، ذهبت إلى شركة آبل لحضور غداء عمل مع أحد المدراء فيها. واسترجعنا القصة الشهيرة لعودة ستيف جوبز واستلامه الشركة حين كانت الشركة على وشك الإفلاس. كان يمكن أن يقوم بمضاعفة الأرباح عن طريق ضغط تكاليف جميع خطوط الإنتاج الموجودة في ذلك الوقت، لكنه عوضاً عن ذلك قام بإزالة مجموعة كبيرة من المنتجات بحجة الكلفة المرتفعة. إذ كانت شركة آبل آنذاك تُنتج ١٢ نوعاً من جهاز ماكنتوش وحده. أوقف جوبز خطوط إنتاج مريحة في وقت بدت الشركة فيه غير قادرة على تحمل كلفة ذلك، حيث قلّص خطوط إنتاجها إلى أربعة فقط. ورأينا كلانا أنّ هذا التصرف النموذجي كان حاسماً بالنسبة لتحول آبل من شركة عادية بين شركات مدينة كوبرتينو إلى الشركة التي تُعتبر اليوم صاحبة أكبر قيمة في العالم.

تحدث المدير في شركة آبل بتعجب، فقال: "لماذا لا يُصبح المزيد من المدراء التنفيذيين واضحين بشأن ما لا يجب على شركاتهم فعله؟"، وهذا سؤال هام جداً.

يفاجئني أنّ المدراء غالباً ما يتبعون الأسلوب المعاكس. وخير مثال على ذلك مدير تنفيذي في شركة كبرى تصنع برامج الأمان لأجهزة الكمبيوتر. كان ذكياً جداً وكانت لديه خبرة في الإدارة التنفيذية. ومع ذلك، ومن غير قصد، أغفل التباساً متتامياً في شركته. وكان جميع موظفي الشركة من وادي السيليكون حتى سنغافورة، يدركون المشكلة ويستطيعون وصفها بوضوح، فهو لم يكن قادراً على مواجهة المقايضات الكبرى. ولم يعلم الموظفون على أي خط من خطوط الإنتاج الستة الكبرى يجب عليهم توجيه تركيزهم. وعندما قُدم للمدير التنفيذي فرصة التوضيح أعلن عن ٦ أولويات للعام، واحدة لكل خط إنتاج. وبما أنّ التركيز على كل شيء يؤدي إلى عدم التركيز على أي شيء، أصبح الموظفون يتخبطون في حيرة عوضاً عن السير بعزم إلى الأمام. فلماذا لا يجيب المدير التنفيذي على السؤال؟

من المنطقي، بطريقة أو بأخرى، أن يرغب المدراء التنفيذيون في غالبية الأحيان إبقاء خياراتهم مفتوحة. لأنهم إذا وضعوا كامل طاقتهم في تنفيذ فكرة واحدة وفشلت سيقع اللوم كله عليهم. لكنهم سيخاطرون بنجاحهم المستقبلي بنسبة أكبر إذا سعوا وراء الكثير من الأولويات.

مثلاً، وبحسب مصدر من داخل شركة جوجل أراد أن يبقى مجهولاً، تزايدت المنتجات ضمن جوجل في السنوات الأخيرة بشكل كبير جداً لدرجة أصبح بعض المدراء لا يعلمون عدد

منتجاتهم، فكيف لهم أن يفهموا ماهية المنتجات ووظائفها وهم لا يعلمون عددها؟ أضف إلى ذلك أنّ كل واحد من هذه المنتجات يستنفذ الموارد ويحتاج إلى التحديث والدعم.

ربما يكون اتخاذ قرار بإلغاء الخيارات مربحاً، لكنه تحديداً ما نعينه باتخاذ قرارات استراتيجية. لقد أمضيت ساعة من الزمن مع مدير تنفيذي في شركة ضمن وادي السيليكون تقدر قيمتها حالياً بحوالي ٤٠ مليار دولار أميركي. ناقشنا فيها مبدأ الوضوح الاستراتيجي. كان رأيه أنّ شركته لا يمكن مقارنتها مع آبل لأن آبل هي شركة منتجات استهلاكية ذات خط إنتاج بسيط نسبياً. وقال أنه يتمنى لو كانت شركته بذات البساطة لكنها أكثر تعقيداً.

ولكن هذا المنطق رجعي. إذ لا تتميز شركة آبل بشفافية المنتج والزيون نتيجة لضربة حظ، ولم تنجرف إلى البساطة بالصدفة بل اختارتها وصممتها بنفسها. وأقصد بكلمة "اختارتها" أنها صارت التعقيد وناقشت المشاكل وتخلّت عن مئات الخيارات حتى وصلت في نهاية الأمر إلى الطرف المقابل للتعقيد وتلك البساطة رفيعة المستوى التي يعرفها الناس ويحبونها. مثال على ذلك، قام جوبز في مؤتمر (D8) عام ٢٠٠٨ بتوضيح أنهم كانوا يعملون على مبدأ إنتاج الآيباد قبل الآيفون بزمان طويل، لكنهم توقفوا عن العمل عليه ليتمكنوا من التركيز على الآيفون. فالتركيز الذي يمتازون به يحتاج إلى التضحية.

قال جوبز في مقابلة له مع "بيتسي موريس" عام ٢٠٠٨: "يعتقد الناس أنّ التركيز يعني قول نعم للأمر الذي يجب عليك التركيز عليه. لكنه ليس كذلك بتاتاً، بل هو أن تقول لا لمئات الأفكار الجيدة الأخرى حولك. عليك أن تختار بحذر، وأنا فخور حقاً بما لم نفعله بقدر فخري بما أنجزناه."

بعد محادثتي الأولى في شركة آبل طرحت فكرة الطلب من القادة تعريف الاستراتيجية. وحصلت على آراء أكثر من ٢٠٠ قائد، وجميعهم عرفوا الاستراتيجية على أنها: "أن تقول ما تريد فعله وكيف يتم فعله". ولم يتبنى أحد منهم تعريف جوبز لها. ومن المثير للفضول أنّ جوهر الاستراتيجية الذي تضمنته الأبحاث الكلاسيكية كبحث مايكل بورتر تحت عنوان "ما هي الاستراتيجية؟" لا علاقة له بالتعريف العملي الذي قدمه هؤلاء القادة. وأساس منطق بورتر في تعريف الاستراتيجية هو أنّ واقع التجارة يستوجب المقايضات.

أما في ما يخص قضية الشفافية. عندما تترأس جلسة مناقشة الاستراتيجية خارجاً، لا ترض بقائمة أولويات ستوافق عليها. بل خض في الإجابة عن سؤال الاستراتيجية الجوهرية: "ما الذي سنرفضه؟" هذا هو السؤال الذي سيكشف جوهر المقايضات في مؤسستك. وهو الذي سيوصلك إلى الشفافية الثمينة النادرة والأساسية لتحقيق إنجازات كبيرة تؤدي إلى تغيير مجريات الأمور في شركتك.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
4. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
5. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindselev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
6. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
7. Mccion, Greg, (2018), **What should executives learn from Apple?**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
8. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
9. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل التاسع: تصميم الهيكل التنظيمي

### Organizational structure design

عنوان الموضوع: تصميم الهيكل التنظيمي Organizational structure design

كلمات مفتاحية:

الهيكل التنظيمي، تصميم الهيكل التنظيمي، النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي، أبعاد الهيكل التنظيمي، التعقيد، المركزية، الرسمية، خيارات الهيكل التنظيمي، النماذج التأسيسية، النماذج البنائية التطويرية، هيكله الوظائف والمهام، هيكله العلاقات، هيكله الأدوار، الهياكل التقليدية، الهياكل المعاصرة.

ملخص الفصل:

يشكل الهيكل التنظيمي أحد العناصر التي ينبغي أن تفكر قيادة المنظمة بتصميمها. هذا يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي هو جزء من تصميم المنظمة، ومن ثم فإن المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة تشكل المؤطر الأساسي لعملية تصميم الهيكل التنظيمي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي.
2. التعرف على النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي.
3. التعرف على اتجاهات بناء الهيكل التنظيمي.
4. التعرف على خيارات الهيكل التنظيمي.
5. التعرف على أنواع الهياكل التنظيمية ( خيارات التصميم ).

مخطط الفصل:

1- ماهية الهيكل التنظيمي: The concept of organizational structure  
2- النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي Explanatory models of the organizational structure design process

1-2 المجموعة الأولى: النماذج التأسيسية: Group 1: Constituent Models  
2-2 المجموعة الثانية النماذج البنائية التطويرية: Group 2: Developmental Models

3- اتجاهات بناء الهيكل التنظيمي: Approaches of organizational structure building

١-٣ هيكله الوظائف والمهام: Structuring functions and tasks

٢-٣ هيكله العلاقات: Structuring relationships

٣-٣ هيكله الأدوار: Structuring roles

٤- خيارات الهيكل التنظيمي: Organizational structure options

١-٤ مناهج تصميم الهيكل التنظيمي: Organizational structure design approaches

٥- أنواع الهياكل التنظيمية ( خيارات التصميم ): Types of organizational structures (design options)

١-٥ مجموعة الهياكل التقليدية: Traditional structures group

٢-٥ مجموعة الهياكل المعاصرة: Collection of contemporary structures

## مقدمة

يشكل الهيكل التنظيمي أحد العناصر التي ينبغي أن تفكر قيادة المنظمة بتصميمها. هذا يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي هو جزء من تصميم المنظمة ، ومن ثم فإن المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة تشكل الموجه والمؤطر الأساسي لعملية تصميم الهيكل التنظيمي. تتركز مهمة هذا الفصل في بيان الجوانب الآتية :

- ماهية الهيكل التنظيمي.
- النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي.
- أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه.
- خيارات الهيكل التنظيمي.

### ١- ماهية الهيكل التنظيمي:

يمثل التنظيم أحد الوظائف الأساسية لإدارة أية منظمة وخاصة منظمات الأعمال، والتنظيم ما هو إلا مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة . فالعملية التنظيمية ذات أهمية المنظمات الأعمال باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها مختلف الموارد والعمليات قصد تحقيق نتائج مرغوبة ومستهدفة .

وبهذا فالتنظيم ما هو إلا عملية تجسد الخصائص الأساسية للمنظمات تلك المتعلقة باليات التنسيق داخل المنظمة وخارجها وما يرتبط بها من تقسيم للأعمال، وتخصص، وضع هرمية السلطة كمستويات تنظيمية، ومواقع قيادية وتنفيذية لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة بين ذوي المصالح. وتسهم عملية التصميم في بناء أركان هيكل المنظمة باعتباره يعكس الصورة المستقبلية لحركة المنظمة .

واسترشاداً بخطوات تصميم المنظمة فإن عملية تصميم الهيكل التنظيمي تخضع هي الأخرى لسلسلة من المراحل المتتابعة، والمتكاملة والمتراطة بهدف الوصول إلى هيكل تنظيمي ملائم لمحددات عملية التصميم ( الحجم ، والبيئة والتكنولوجية ، والإستراتيجية مثلا ) ومتطلبات عمل المنظمة ( النواحي القانونية ، والقطاعية ، والقيمية ، والتكنولوجية مثلا ).

والمراحل هي :

١ - تشخيص أهداف المنظمة والمجسدة لرسالتها كمدخلات رئيسة العملية تصميم الهيكل التنظيمي.

٢ - التعرف على التوجهات المستقبلية لحركة المنظمة كموجه لمن يقوم بعملية تصميم الهيكل التنظيمي.

٣ - تحديد المهام الرئيسية وما تتضمنه من أنشطة وعمليات تساهم في إنجاز أهداف المنظمة.

٤ - تخصيص ما تحتاجه تلك الأنشطة والمهام من موارد متنوعة التؤدي الدور المرسوم لها.

٥ - وضع آليات التنسيق، والرقابة والتكامل، وآليات تدفق العمل وربط المنظمة كاجزاء مع بعضها ومع بيئتها.

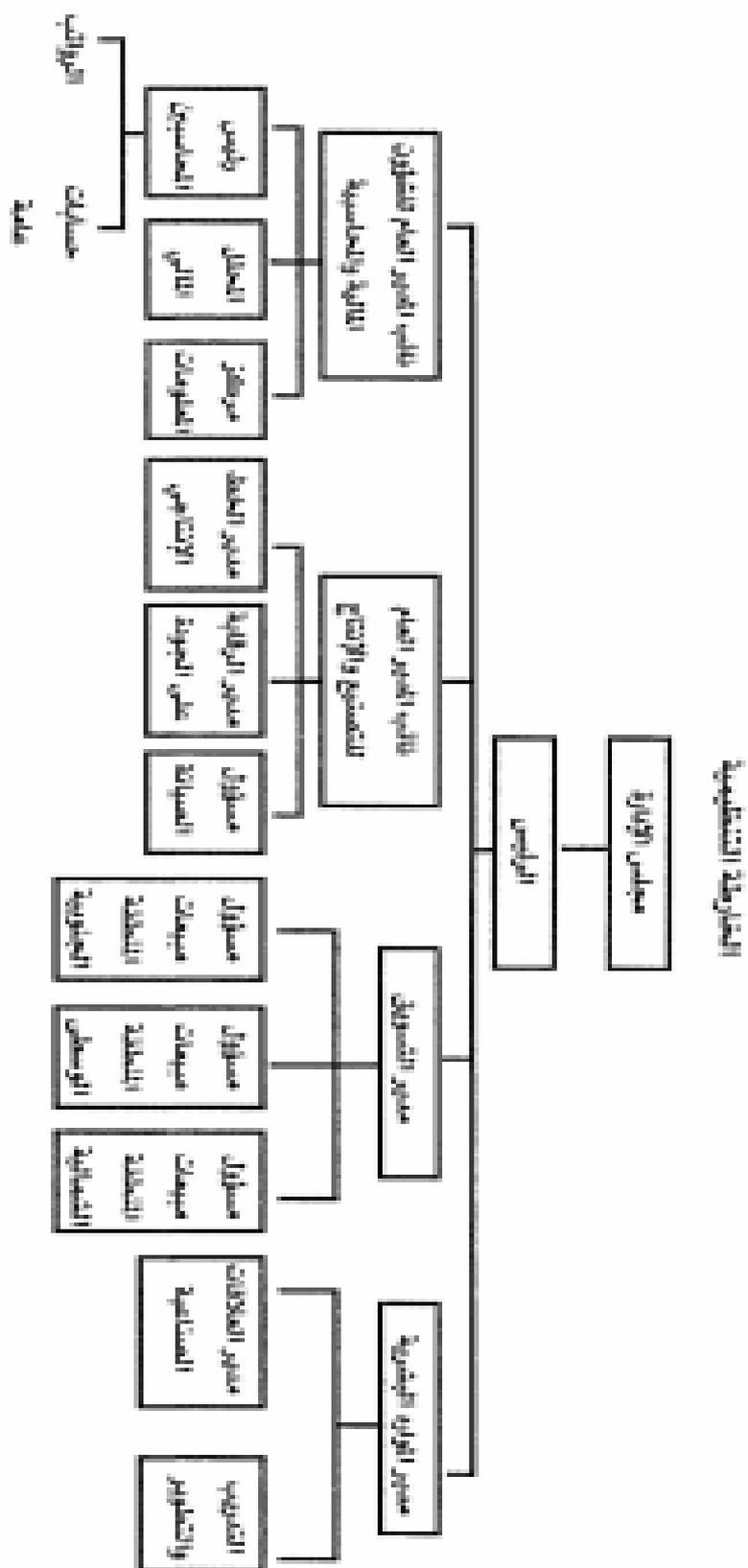
ويمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

ويأخذ الهيكل التنظيمي صيغاً مختلفة منها ما هو رسمي تجسد أبعاده الخارطة التنظيمية كمخطط بياني له الشكل (١)، ومنها ما هو غير رسمي الذي يجسد مجموعة العلاقات غير الرسمية بين جميع الأطراف .

إن الخارطة التنظيمية باعتبارها انعكاس بياني للهيكل المنظمة يمكن قراءتها وتحليلها لتعكس جوانب عديدة من الناحية التنظيمية الرسمية ومنها:

- مستوى تقسيم العمل في المنظمة، حيث يلاحظ أن بعض المنظمات يوجد فيها تقسيم عالي تخصصي للعمل في حين يكون هذا الأمر أكثر عمومية في منظمات أخرى.
- نوع وطبيعة العلاقات الإشرافية والتي تعطي صورة واضحة عن من يرأس من ولمن تقدم تقارير الأداء وأسلوب الرقابة والتدقيق.
- قنوات تدفق المعلومات باتجاهاتها المختلفة.
- مكانة الوحدات التنظيمية وموقعها في الهيكل التنظيمي وما تتمتع به من صلاحيات وقوة ومسؤوليات.
- الهرم الإداري بمستوياته الإدارية المختلفة.

الشكل (١)  
تصميم التركيب التنظيمي



## ٢ - النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن التمييز بين مجموعتين من النماذج التي أسهمت في تقديم تصورات وآراء عن تصميم هيكل المنظمة أو هياكل وحدات العمل فيها، والنماذج هي:

### ١-٢ المجموعة الأولى : النماذج التأسيسية:

وهذه النماذج اهتمت بوضع الإطار العام الذي يحكم ويوجه عملية تصميم هيكل المنظمة. وحصل التركيز هنا على الاهتمام بعمليات تجزئة المهام، والأدوار والأنشطة إلى مكونات تخصصية وتجميعها في وحدات وفق أسس مختلفة ملائمة للطبيعة عمل المنظمة. وقد ركزت هذه النماذج بشكل كبير على البناء الرسمي والمكونات الداخلية التي تسهم بتحريك طاقة المنظمة كنظام أقل انفتاحاً على البيئة الخارجية. ويغلب طابع الاستقرار والثبات النسبي على مضمون عملية تصميم هيكل المنظمة، حيث البحث عن الكفاءة والاستفادة من التخصص بأعلى صورة وكذلك اعتماد مركزية، ومعيارية وهرمية في العمل.

إن أهم من ساهم في هذا التوجه هم رواد الفكر الكلاسيكي في التنظيم والإدارة حيث أسس تايلر لفكرة تصميم هيكل وحدة العمل والذي يعتمد على تقسيم واضح ودقيق للعمل مع تحديد إجراءات وخطوات العمل وتدريب العاملين عليها. كذلك ضرورة الفصل ما بين مهام وأدوار المشرفين والعاملين. أما فايول فقد ركز على تصميم هيكل العمل الإداري ، حيث أن المبادئ التي نادى بها تشكل قواعد أساسية لذلك التصميم . بينما طرح ويبر نموذج تنظيمي مثالي قائم على خصائص تنظيمية محددة ( خصائص النظام البيروقراطي ). وفي إطار طروحات ويبر نجد ترجيحه للنظرة الكلية في عملية تصميم هيكل المنظمة.

### ٢-٢ المجموعة الثانية النماذج البنائية التطويرية:

استفادت هذه النماذج من النماذج التأسيسية لمحتوى عملية تصميم هيكل المنظمة وأبعادها، لكنها عملت على توظيف وتحريك تلك الأبعاد وفق معطيات ومؤثرات متنوعة. كما اعتمدت تلك النماذج على مرونة التفكير والبحث عن نوافذ لتحقيق تفاعل أكبر مع العلوم الإنسانية باغلب تخصصاتها محاولة توظيف ذلك النتائج التحقيق فهم أعمق لعملية تصميم المنظمة وكذلك المساعدة في توليد خيارات عديدة مختلفة تساهم في نجاح المنظمة . كما تسهم النظرة التطويرية في إحداث نقلة نوعية بتفكير من يقوم بعملية التصميم وحته على إيجاد قدر من التوازن ما بين معطيات النماذج التأسيسية والمستجدات المختلفة.

ولعل من أبرز تلك النماذج هو النموذج النظمي المفتوح، والموقفي الشرطي. أن القاسم المشترك ما بين النماذج البنائية التطويرية هو ما يأتي:

١ - تأكيدها على دراسة محددات عملية التصميم وليس على تحقيق إضافات مهمة لمحتوى الهيكل وأبعاده.

٢ - الترويج لعدد كبير من خيارات بديلة تصلح لمنظمات الأعمال وفق معطيات الموقف والعوامل المحددة لطبيعة نشاط المنظمة.

٣ - أنها نماذج أكثر عملية لكونها تساهم في ربط عمليات تصميم الهيكل بمعطيات ميدانية واقعية لكنها لا تتجاهل المعرفة التراكمية.

٣ - أتاحت المجال لإيجاد قدر أكبر من التوازنات بين أبعاد الهيكل المتناقضة والقوى الداخلية والخارجية المؤثرة والمتحكمة بنتائج عملية تصميم الهيكل التنظيمي أبعاداً وخصائصاً.

٤

ونعتقد أن نجاح عملية التصميم الهيكل المنظمة إنما يتوقف على إحداث قدر من المزاوجة ما بين معطيات النماذج التأسيسية والنماذج البنائية التطويرية . إن مراعاة الأولوية والتركيز على أبعاد الهيكل ونوعه يبقى مرهون بقدرة الإدارة على معرفة المؤثرات المهمة، وتفاعلاتها وحركيتها المستقبلية لكي يعطي التصميم للهيكل خصائص مرنة تساعد في تحقق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة .

### ٣ - اتجاهات عملية بناء الهيكل التنظيمي:

إن عملية بناء هيكل المنظمة كوظائف ، ومهام وعلاقات تجمع بين الوظائف الأساسية والمساندة والتخصصية تتطلب توفر معرفة أولية عن أبعاد الهيكل والخصائص المميزة له. وتشكل هذه الأبعاد والخصائص المرتكز الذي يحرك عملية بناء هيكل المنظمة بأربعة اتجاهات مختلفة متكاملة وفقاً لما يأتي :

#### اتجاهات عملية بناء الهيكل

الاتجاه	مضمونة
الأول	هيكله الوظائف
الثاني	هيكله المهام
الثالث	هيكله العلاقات
الرابع	هيكله الأدوار

وسيتم تناول هذه الاتجاهات كالاتي :

### ٣-١ هيكله الوظائف والمهام:

حيث أن هيكل المنظمة هو تقسيم الأنشطة التنظيمية وتخصيصها إلى وحدات فرعية، ثم العمل على إيجاد آليات تنسيق وتحكم بهذه الأنشطة للوصول لأهداف المنظمة ، لذلك فإن تصميم الهيكل يتطلب كما ذكر شايلد (١٩٧٢) تحديد الأبعاد الآتية :

١ - التخصص:

وهو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محدد بشكل ضيق أو واسع ( تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها ).

٢ - الهرمية:

تعطي الهرمية الهيكل شكله وصيغته الطولية أو المسطحة استناداً إلى نطاق الإشراف، والرقابة وعدد المستويات الإدارية.

٣ - أسس التجميع:

بمعنى تجميع الوظائف والأقسام مع بعض استناداً إلى التخصص الوظيفي وما يتطلبه من تقاسم للخبرات والمهارات أو على أساس ما تقدمه المنظمة من خدمات ومنتجات مختلفة أوسع الانتشار الجغرافي لأعمال المنظمة مثلاً .

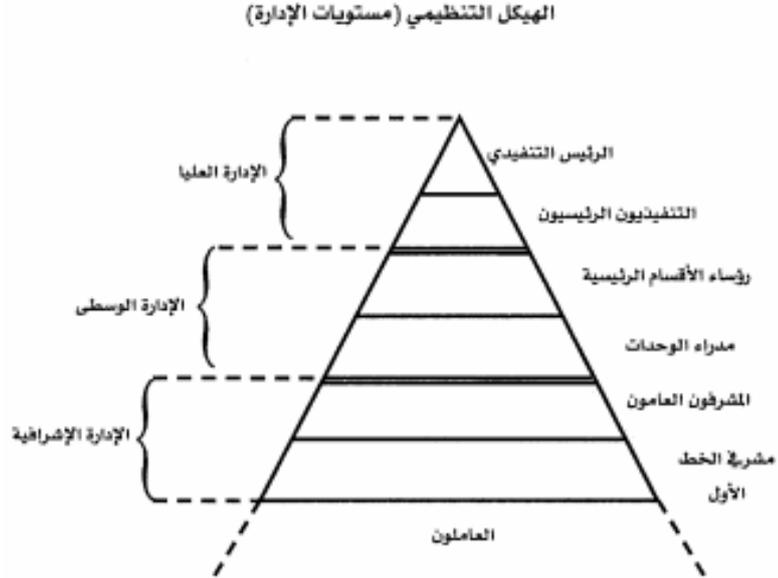
٤ - التكامل:

ويتعلق بتحديد نوع آليات التكامل بين مختلف أجزاء المنظمة من وظائف، ومهام ، وأدوار وعلاقات.

٥ - التحكم:

يختص بتحديد درجة تركيز القرارات، ودرجة الرسمية ومعيارية الأوامر ودرجة الالتزام بالقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل، وكذلك تحديد المجالات التي تحكم عملية الإشراف وتوجيهها. وبصورة عامة يأخذ هيكل المنظمة صيغة عامة، دأب أغلب الباحثون اعتمادها عند مناقشة التصور الأولي لذلك الهيكل، وكما يعرضه الشكل (٢).

## شكل (٢) الهيكل التنظيمي ( مستويات الإدارة )



إن الغرض الأساسي من الهيكل هو تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة للتعامل مع حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات ، وكذلك مساهمة الهيكل الإنجاز التنسيق والتكامل الفعال المختلف الأنشطة والفعاليات في المنظمة ، ومن ثم فإن هيكل المنظمة يؤثر السلوك المتوقع من أعضائها ، بمعنى ما ينبغي الاهتمام به وطبيعة مفردات ذلك الاهتمام وانعكاس ذلك على مختلف الممارسات التنظيمية كصور للحياة التنظيمية الداخلية وكما يعرضه الجدول (١).

## جدول (١)

### مجالات تركيز الهيكل التنظيمي

ما ينبغي أن يعتني به الهيكل	العناصر التي يتضمنها الهيكل	تتمثل في الآتي
<ul style="list-style-type: none"> <li>كيفية وأسلوب تقسيم العمل بالمنظمة وإنشطة ذلك للأفراد والجماعات (الفرق) والأقسام (الوحدات التنظيمية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إسناد المهام والمسؤوليات للأفراد (فمثلاً مدى الخيارات المتاحة للأفراد حول طبيعة العمل).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خارطة المنظمة</li> <li>وصف العمل الوظيفي</li> <li>تأسيس المجالس الإدارية واللجان وأقسام العمل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مقدار التنسيق المطلوب إنجازه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الوظائف وتعريفها</li> <li>تصميم نظام رسمي لتقارير الأداء والعلاقات.</li> <li>تقرير عدد المستويات في الهرمية</li> <li>تقرير نطاق الرقابة لكل مشرف ومدير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القواعد والسياسات الهرمية</li> <li>توضيح الأهداف</li> <li>قوى المهام المؤقتة</li> <li>فرق المشروع الدائمة</li> <li>أدوار حلقة الوصل</li> <li>أدوار تكاملية</li> </ul>

أما بصدد هيكل الوظائف فإنه يمثل درجة التخصص فيها، فقد يكون هذا التخصص عالي جداً أو منخفض. بمعنى أن الوظيفة تحتوي على أعداد أكبر من المهام المجمع على أسس عمومية واسعة. فالتخصص الوظيفي يوفر للمنظمة عدد من الفوائد من قبيل بناء الاحتراف العالي في أداء المهام وتقليل الوقت الضائع نتيجة قيام الفرد بالتنقل بين مهام متعددة وكذلك إمكانية تطوير معدات وتجهيزات نوعية متخصصة وإمكانية التدريب عليها بسهولة وضمان وضوح المسؤوليات وبرمجتها، إلا أنه في نفس الوقت يتضمن محددات وسلبيات مثل الملل والرتابة ومحدودية الإبداع نتيجة تكرار عمل ومهام بنفس الصورة وبالتالي تنخفض جودة العمل . ولإيجاد توازن مقبول للمنظمة بين التخصص العالي والتخصص المنخفض وبغرض الاستفادة من إيجابيات كل منهما فقد طورت مداخل تساعد في عملية تصميم هيكله الوظائف لعل من أبرزها :

- التدوير بالوظائف.

- توسيع الوظيفة.

- إغناء الوظيفة.

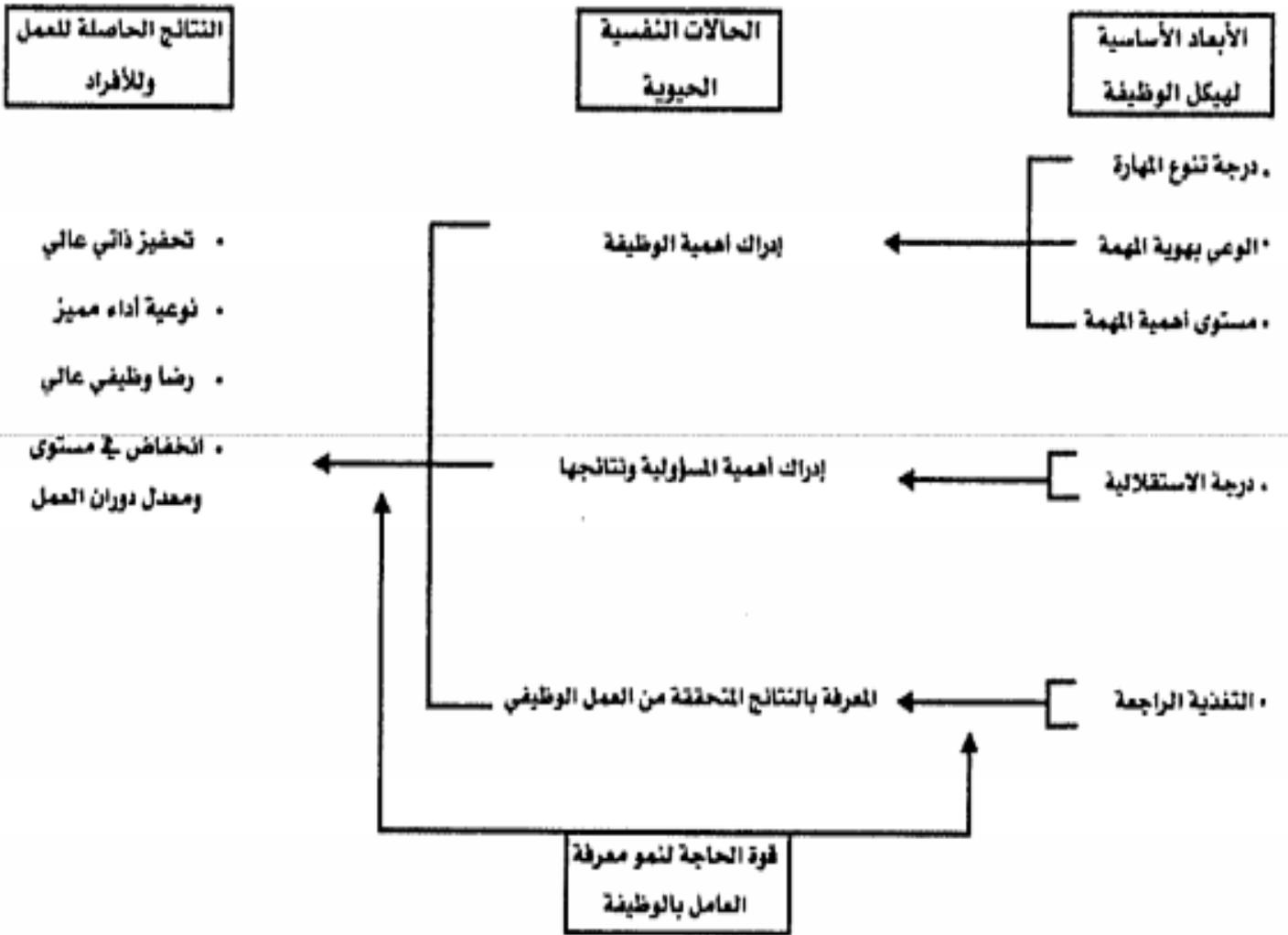
- مدخل خصائص الوظيفة.

ويقدم مدخل خصائص الوظيفة بديلاً مميزاً للتخصص الوظيفي أخذاً في الاعتبار كل من نظام العمل وتفضيلات العاملين وقدراتهم، فهو يبني تصميم هيكل الوظائف معتمداً على خمسة أبعاد للوظيفة وهي:

تنوع المهارة، هوية المهمة، درجة أهميتها، درجة استقلاليتها، والتغذية العكسية الراجعة حول نتائج أدائها. فقد طرح ( Hackman and Oldham : ١٩٧٤ ) تصميم الهيكل الوظيفة وفق مدخل خصائص الوظيفة كما هو موضح في الشكل (٣).

شكل (٣)

### تصميم هيكل الوظيفة وفق مدخل خصائصها



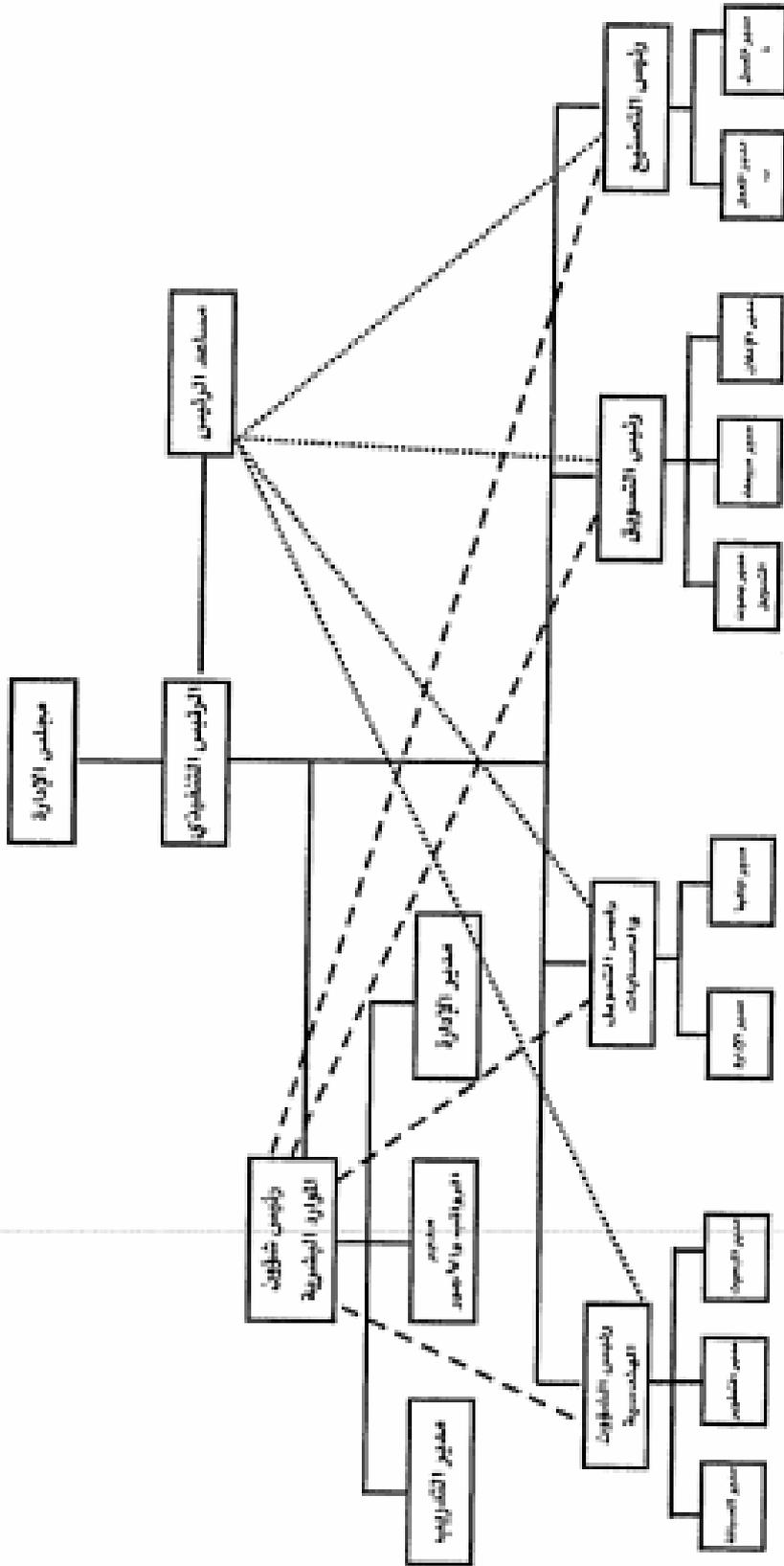
### ٣-٢ هيكله العلاقات:

تحتوي المنظمة على مجموعات كبيرة من الوظائف يناط أداؤها بافراد يعملون معاً بلغة الشراكة ويمتلكون مهارات متنوعة ( متشابهة ومختلفة ) ويستخدمون معارف وخبرات وأدوات وأساليب متنوعة لغرض القيام بالوظائف تحقيق أهداف المنظمة. وبصورة عامة فإن هذه الوظائف يمكن أن تلاحظ في إطار كونها إما وظائف أساسية ( Productions Functions ) أو وظائف مساندة ( Support Functions ) أو وظائف إدارية أخرى ( Functions ) ( Managerial ) . إن هيكله العلاقات بين هذه الوظائف أمر ضروري لنجاح العمل وتحقيق الأهداف وأن هذه العلاقات تؤخذ بصيغة ديناميكية بمعنى يعاد النظر روابطها وتفاعلاتها وفق ما يتطلبه الموقف. وتساهم بعض الوظائف في تحقيق حالة الثبات النسبي لإنجاز العمل وهي وظائف ثبات وصيانة تبحث عن الكفاءة في العمل والإنجاز، في حين توجد وظائف أخرى تدعو المنظمة إلى الحركية، والتغيير والتكيف مع المستجدات وهذه مجموعة وظائف التكيف في المنظمة. ومن الضروري إيجاد العلاقات التكاملية والتنسيقية لجعل هذه الوظائف تعمل مع بعضها بعض بفاعلية وكفاءة رغم اختلاف توجهاتها.

ويمكن النظر إلى هيكله العلاقات من زاوية أخرى وهي أن مجمل العلاقة بين الوظائف تنحصر بكونها علاقات تنفيذية ( Line Relationships ) وعلاقات دعم وإسناد واستشارة ( Staff Relationships ) وعلاقات وظيفية ( Functional Relationships ) وكما يوضحها الشكل(٤).

الشكل (٤)

هيكل العلاقات في المنظمة



————— علاقات تنفيذية مباشرة Line Relationships

- - - - - علاقات دعم وإسناد Staff Relationships

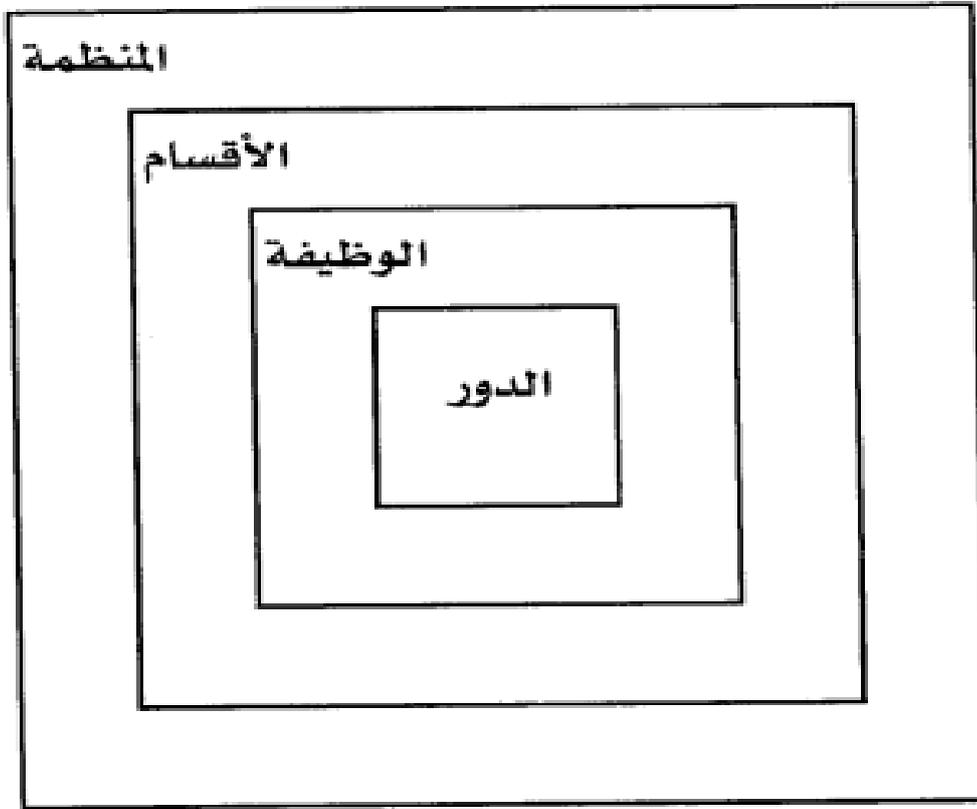
..... علاقات وظيفية Functional Relationships

### ٣-٣ هيكلة الأدوار:

تشكل عملية هيكلة الأدوار أحد التحديات الأساسية التي تواجه عملية تصميم المنظمة، وهيكلها، ومهامها ووظائفها. وفي ظل التطور الحاصل في عمل المنظمات والتعقيد الكبير في أنشطتها فقد ازداد بشكل كبير إعداد الوظائف، والمسميات والأقسام وهذه لها أدوار متميزة ويحتاج الأمر أن تعمل بصورة متناسقة ومتكاملة رغم اختلافها وتداخلها لغرض نجاح المنظمة. ويجسد الشكل (٥) جوهر فكرة الترابط بين الأدوار والوظائف والأقسام في المنظمة.

#### شكل (٥)

#### ترابط الأدوار والوظائف والأقسام في المنظمة



ويمكن وصف الدور التنظيمي بأنه مجموعة مهام مترابطة تتطلب سلوكيات معينة من الفرد العامل في المنظمة ( مدير أو غيره ) لغرض الارتقاء بأداء هذا الدور. تتشكل الأدوار في إطار كل وظيفة، ومن مجمل الوظائف تتكون الأقسام ، والتي تكون بمجموعها المنظمة. أن هذا التشكيل لهيكلة الأدوار ينبغي أن يصمم في ضوء مراعاة جانبيين أساسيين، وهما :

• المرتكزات الأساسية لهيكلة الأدوار.

• الوعي بالتمايز والتكامل.

### ٣-٣-١ المرتكزات الأساسية لهيكله الأدوار :

تتمثل هذه المرتكزات بالآتي :

- أن اختلاف الأدوار مرجعه اختلاف الوظائف والأقسام والمنظمات.
- يتطلب اختلاف الأدوار التفكير بمزيد من التنسيق قصد إحداث التكامل بينها.
- ينبغي أن تبنى هيكله الأدوار وفق فلسفة تؤكد على إحداث موازنة دقيقة بين مختلف آليات وأبعاد تلك الأدوار بما يساهم في تحقيق حالة التميز بالأداء لتحقيق أهداف المنظمة.
- ينبغي أن تراعي هيكله الأدوار حدود التداخل والاعتمادية ما بين الوظائف والأقسام في إطار المنظمة باعتبار أن إنجاز أية دور يتطلب إسناد بالمعلومات ، والرأي ومعرفة رد فعل وتوقعات الأطراف الأخرى.
- تشكل المرونة هي الأخرى أحد المرتكزات الأساسية لهيكله الأدوار انسجاماً مع طبيعة المعطيات الداخلية والخارجية وما يرتبط بهما من تغيرات تفرض إجراء التغيير المناسب في هيكله الأدوار.
- اعتبار الاستقلالية مرتكز أساسي في هيكله الأدوار كونها تعطي الخصوصية اللازمة والمميزة لكل دور.

### ٣-٣-٢ الوعي بالتمايز والتكامل:

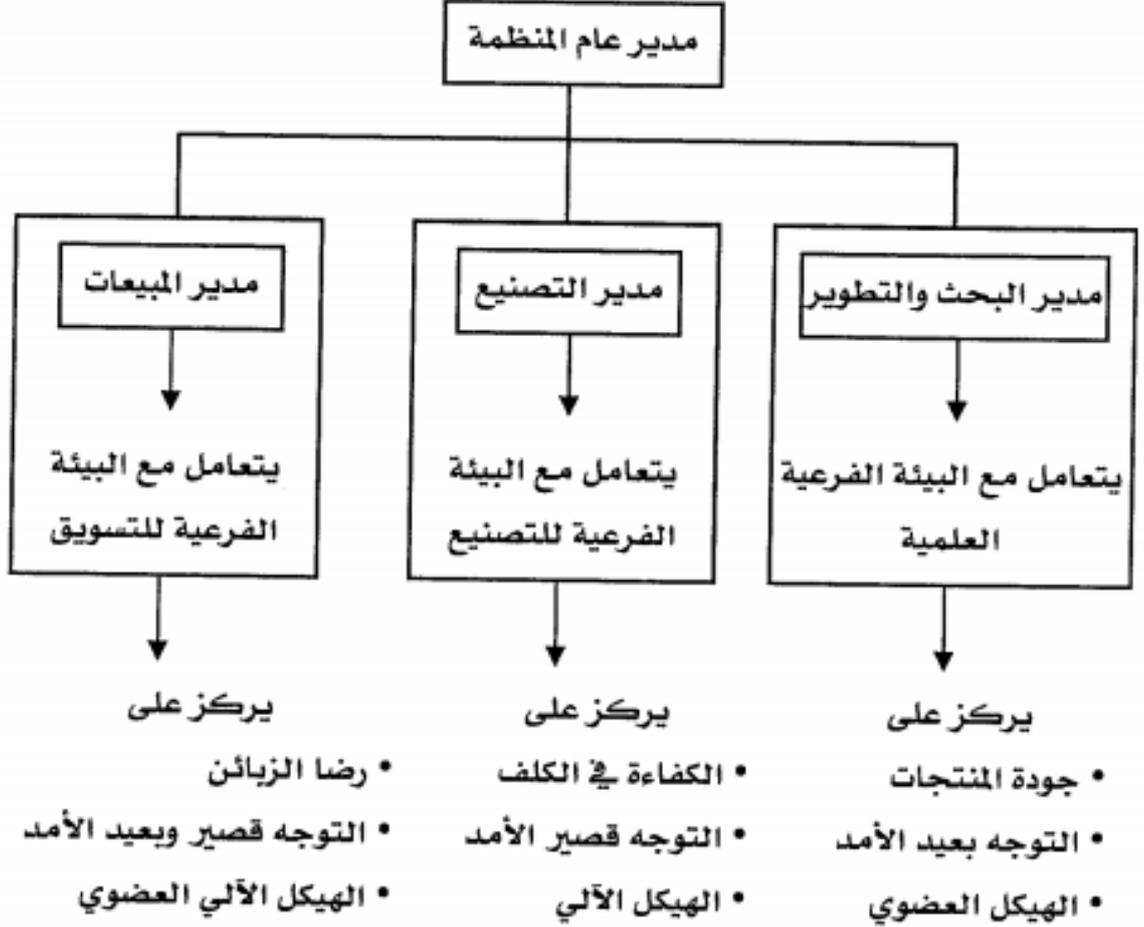
ينصرف الوعي هنا إلى توفر المعرفة العميقة بطبيعة التمايز في الأدوار كنظم فرعية وكذلك المعرفة العميقة بخيارات التكامل بين تلك الأنظمة الفرعية، حيث يعبر التمايز عن درجة التباين والاختلاف بين الأدوار كنظم فرعية لأيه منظمة. بينما يشير التكامل إلى مستوى التنسيق المتحقق ما بين الأدوار التنظيمية المختلفة.

أما بصدد مرجعية التمايز فتعود إلى مصادر عديدة لعل منها ما يأتي :

- اختلاف التوجهات الزمنية للنظم الفرعية في المنظمة وارتباط تباين في الأدوار لهذه النظم.
  - اختلاف في طبيعة الأهداف التي تركز عليها هذه النظم ( الأقسام والوظائف ) وهذا يقود إلى تمايز نوعية الأدوار.
  - العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية داخل النظم الفرعية والعاملين فيها تتعكس على تمايز أدوارها التنظيمية.
  - اختلاف في مفردات وأليات عمل الهيكل التنظيمي لهذه النظم الفرعية، حيث التباين في درجة الرسمية، والمعارية، والمركزية والتخصص هي الأخرى تشكل مصدر لتمايز الأدوار التنظيمية.
- ويمكن عرض الأفكار آنفة الذكر في الشكل (٦)

## شكل (٦) التمايز في الأدوار التنظيمية للنظم الفرعية

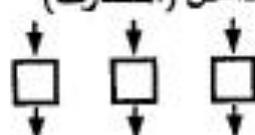
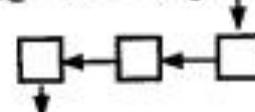
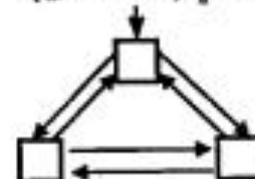
### التمايز في الأدوار التنظيمية للنظم الفرعية



إن ضرورة عمل المنظمة كوحدة واحدة تقتضي توفر الوعي بمرجعية هذا التمايز ومن ثم الاهتمام بتطوير آليات التكامل والتنسيق المناسبة لجعل العمل أكثر انسيابية وفاعلية. إن زيادة التمايز في الأدوار التنظيمية يحتاج إلى مزيد من تفعيل لآليات التنسيق والتكامل الحديثة. انطلاقاً من أن التنسيق ما هو إلا نوع من التعاون والترابط ما بين مختلف الأدوار، والوظائف والأقسام في المنظمة. كما أن ضرورة العمل الجماعي المشترك تتطلب هي الأخرى معرفة طبيعة التداخل الحاصل بين الأدوار التنظيمية المؤدية إلى إنجاز المهام، والوظائف والأقسام وتسهيل استخدام الموارد التنظيمية للوصول إلى الأهداف، وتأسيساً على ذلك فإن اختلاف هيكله التداخل ما بين الأدوار يمكن أن تصمم وفق صيغ عديدة، وتتطلب هذه الصيغ آليات تنسيق مختلفة. فإذا كان التداخل ما بين الأدوار التنظيمية محدودة فإن آليات تنسيق تلك

الأدوار يغلب عليها الطابع الرسمي البسيط، في حين تكون هذه الآليات حديثة إذا كان التداخل كبيرة كالتداخل التبادلي ويعرض الشكل ( ٧ ) هذه الأفكار.

شكل ( ٧ ) آليات التنسيق والتكامل وفق نوع التداخل  
آليات التنسيق والتكامل وفق نوع التداخل

آليات التنسيق والتكامل	نوع التداخل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بسلسلة الامر</li> <li>• تطبيق عالي للإجراءات والمقاييس</li> <li>• الالتزام العالي بقواعد العمل وضوابطه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا وجود للتداخل (المصارف)</li> </ul>  <p>الزيائن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الجدولة والخطط</li> <li>• عقد لقاءات مجدولة</li> <li>• تفعيل الأدوار الاتصالية وتبادل المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التداخل التتابعي (خط الإنتاج)</li> </ul>  <p>الزيائن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام اللقاءات غير المبرمجة</li> <li>• اعتماد صيغ فرق العمل</li> <li>• تطوير فرق المهام</li> <li>• إبراز أدوار مديري المشاريع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التداخل التبادلي (المستشفى)</li> </ul>  <p>الزيائن</p>

ومهما اختلفت آليات التنسيق والتكامل ما بين الأدوار التنظيمية وكذلك تعددت مفردات هذه الآليات ، فإنه تتدرج ضمن آليات التنسيق (التكيف المتبادل، الإشراف المباشر، التقبيل والمعيارية) التي تم استعراضها في الفصل السابق.

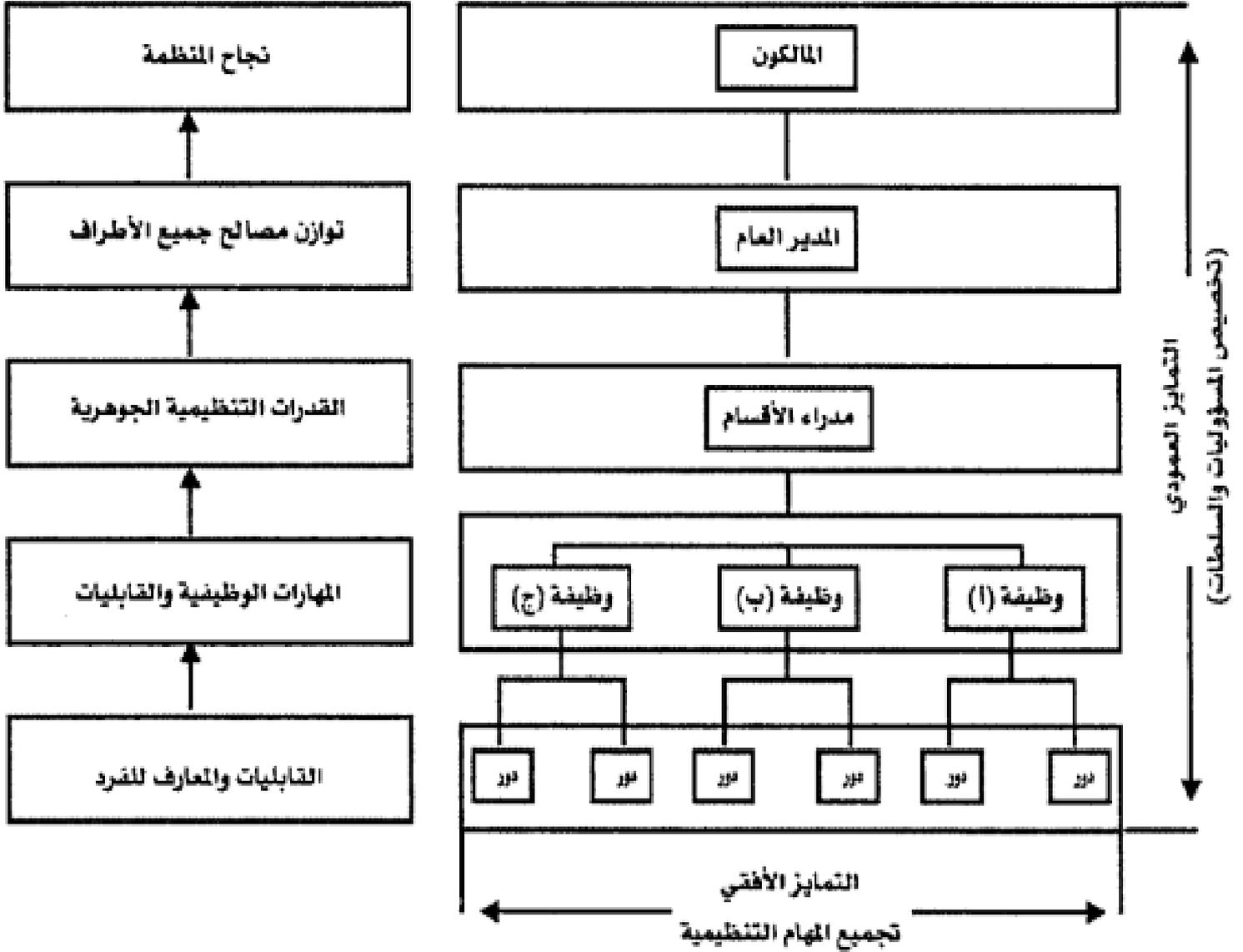
يتضح مما تقدم أن فكرة هيكلية الأدوار التنظيمية تركز على الجوانب التالية:

- إحداث قدر من التكامل ما بين الأدوار المتميزة أفقياً بسبب تجميع هذه الأدوار وفق مهام تنظيمية مختلفة.

- إيجاد قدر عالي من التكامل ما بين الأدوار، والوظائف، والأقسام وبالتالي المنظمة كوحدة واحدة يتطلبه وجود تمايزاً عمودياً نابعاً من البناء الهرمي للمنظمة والذي ينطوي على تخصيص للسلطات المرتبطة بالمسؤوليات المناطة بكل مستوى من المستويات التنظيمية.
- إن تفعيل هيكله الأدوار التنظيمية ما هو إلا اشتقاق منطقي مترابط حيث أن رغبة المالكين بنجاح المنظمة يجب أن تسندها إدارة عليا قد حددت القدرات الجوهرية التنظيمية لتشتق منها الأقسام المختلفة ما تحتاجه من مهارات، وقدرات وقابليات ذات علاقة وثيقة بهذه القدرات الجوهرية، وتأتي الأدوار الفردية والجماعية لتعزز أداء الأقسام من خلال توفر معرفة وقابليات وظيفية شخصية تتطور باستمرار وتعتبر مطلب أساسياً لإنجاز الأدوار. ويمكن ترجمة هذه الأفكار من خلال الشكل (٨) على سبيل المثال.

### شكل (٨)

## تصميم هيكل الأدوار وترابطاتها في المنظمة



### ٤ - خيارات الهيكل التنظيمي:

يعد هيكل المنظمة خياراً استراتيجياً باعتباره وسيلة تستخدمها المنظمة للاستجابة والتلاؤم مع التحديات المختلفة التي تواجهها. إن عملية اختيار هيكل المنظمة تتأثر بجملة محددات موقفية كالحجم، والبيئة، والتكنولوجيا، والإستراتيجية ودورة حياة المنظمة، وهذا يعني أن بروز حالة التنوع في المحددات يتطلب تنوع بخيارات تصميم الهيكل التنظيمي. ويمكن الاسترشاد بالمنظور والمنهج الذي يبني ويصمم على أساسه هيكل المنظمة، ثم تحديد نوع الهيكل الملائم لعمل المنظمة وعلى النحو الآتي :

## ٤-١ مناهج تصميم الهيكل التنظيمي:

### ٤-١-١ منهج اعتبار الهيكل كخيار يستجيب لتحديات تصميمه:

تواجه المنظمة عندما تفكر باعتماد هيكل تنظيمي معين جملة تحديات ينبغي أخذها بالاعتبار منها ما يتعلق بآليات التكامل المعتمدة والتي تحقق التنسيق والتحسين المستمر للأداء، ومنها ما يرتبط بهرمية المسؤوليات، وسلطات القرار ودرجة تركزها، وتحديات أخرى متصلة بهرمية الأدوار، وعلاقاتها ومدى قدرتها في تعزيز الوظائف والأقسام لتحسين فاعلية المنظمة باستمرار إضافة إلى تحديات متصلة بمنظومة القيم، والتقاليد، والثقافة المؤثرة بطريقة عمل وتصرف الأفراد والجماعات ومدى مساهمتها في تكوين مناخ قيمى وثقافى يمكن أن يعزز فاعلية المنظمة ويضمن استدامة أدائها بنجاح. وهكذا جاءت الهياكل الآلية والهياكل العضوية استجابة لطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة، ويعرض الشكل ( ٩ ) صورة لمفردات تلك الاستجابة.

شكل ( ٩ )

الهيكل الآلية والعضوية كاستجابة لتحديات تصميمها

الهيكل العضوية كنتاج لمجموعة من خصائص التصميم	الهيكل الآلية كنتاج لمجموعة من خصائص التصميم
<ul style="list-style-type: none"> <li>التخصص المترابط</li> </ul> <p>العاملون يعملون معاً ويتسقون أفعالهم لإيجاد أفضل أسلوب لأداء المهمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخصص الفردي</li> </ul> <p>العاملون يعملون بشكل منفصل ويتخصصون بمهمة محددة بوضوح</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>آلات تكامل معقدة</li> </ul> <p>قوى المهام والفرق هي آليات التكامل الرئيسية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آليات تكامل بسيطة</li> </ul> <p>هرمية السلطة معرفة بوضوح وهي تمثل آلية التكامل الرئيسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اللامركزية</li> </ul> <p>سلطة الرقابة على المهام تفوض للأفراد في جميع مستويات المنظمة وأغلب الاتصالات جانبية أو قطرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المركزية</li> </ul> <p>سلطة رقابة المهام تحتفظ بها الإدارة العليا في المنظمة وأغلب الاتصالات عمودية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تكيف متبادل</li> </ul> <p>استخدام مكثف للتفاعل وجه لوجه لتنسيق بين المهام ومراحل العمل يصعب التنبؤ بها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعيارية (المقايسة)</li> </ul> <p>استخدام كثيف للقواعد والإجراءات المحددة للتنسيق بين المهام مع قدرة على التنبؤ بمراحل العمل ونتائجه</p>

٤-١-٢ منهج اعتبار الهيكل كنتاج لعملية الرصف والمحاذاة بين حاجة المنظمة للبحث عن

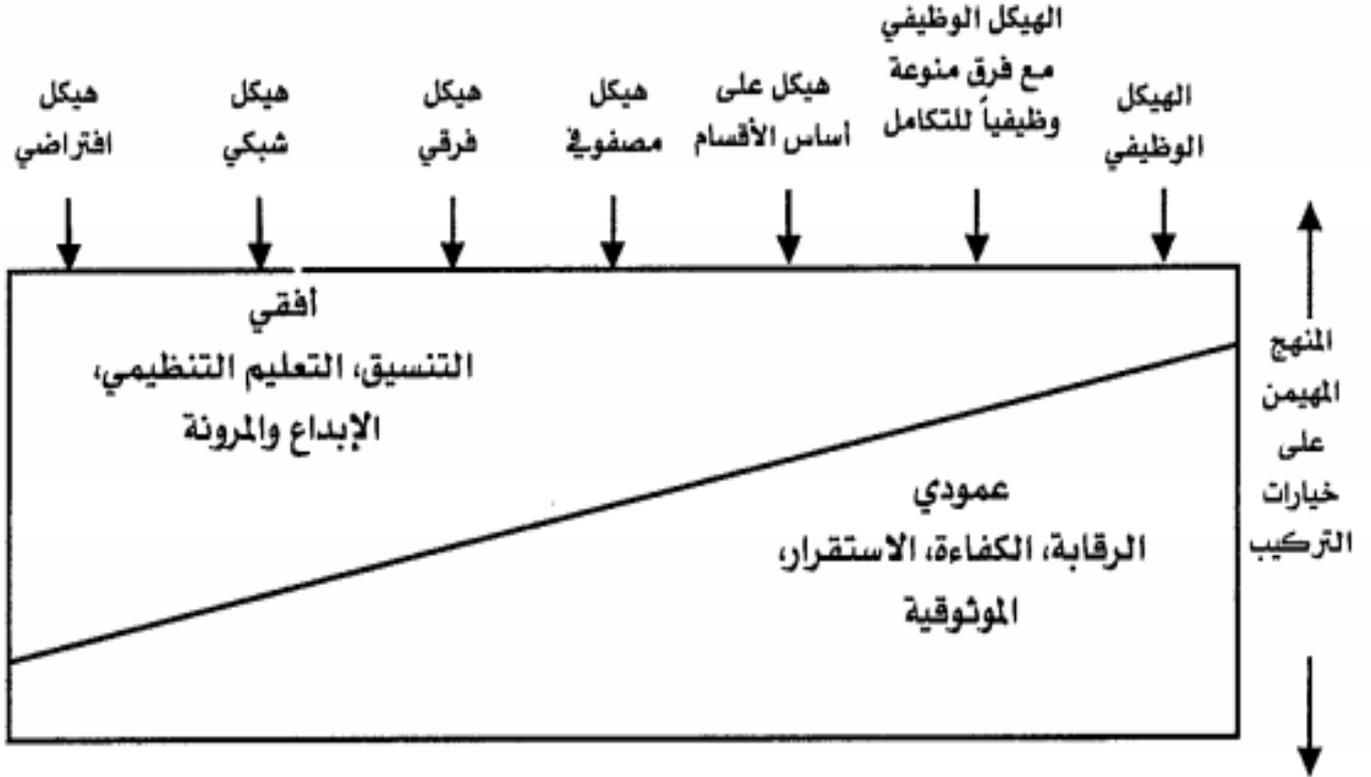
الكفاءة مقابل التعلم التنظيمي:

وفقاً لهذا المنهج تتم موازنة خصائص الهيكل لتعطي المنظمة كفاءة عالية من خلال الثبات والرسمية والإجراءات والسيطرة والاستقرار والموثوقية ( هياكل عمودية )، وبين هياكل أفقية

تصمم في ضوء الحاجة للتنسيق، والتعلم، والإبداع والمرونة. ويوضح الشكل (١٠) أبعاد هذا المنهج والهيكل التنظيمية البديلة.

شكل (١٠)

### خيارات الهيكل التنظيمي في إطار الحاجة للكفاءة مقابل التعلم



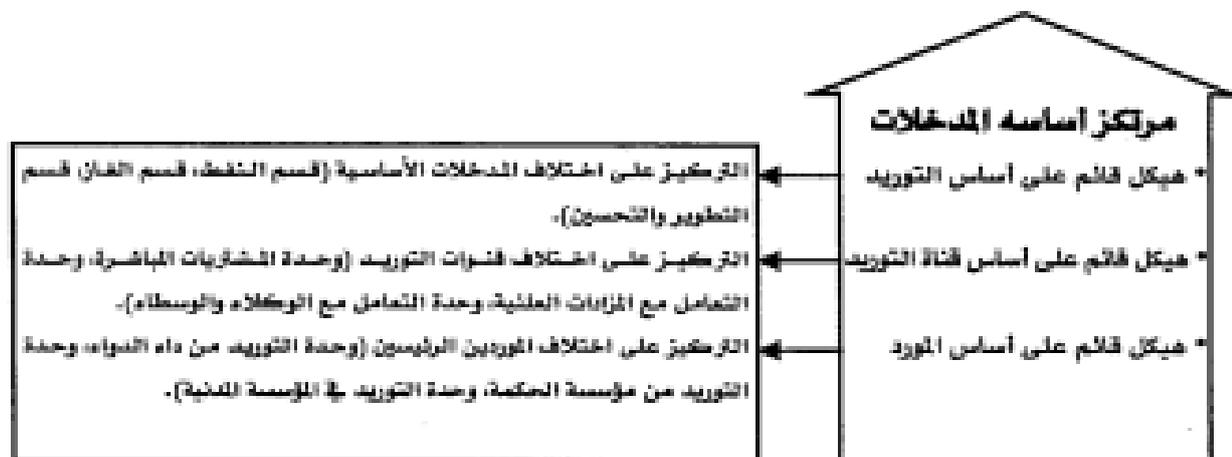
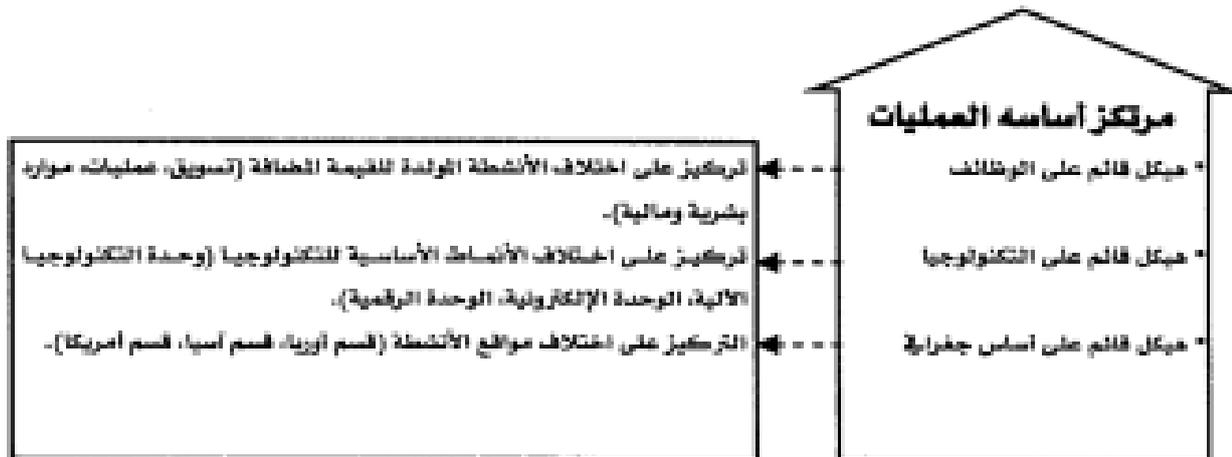
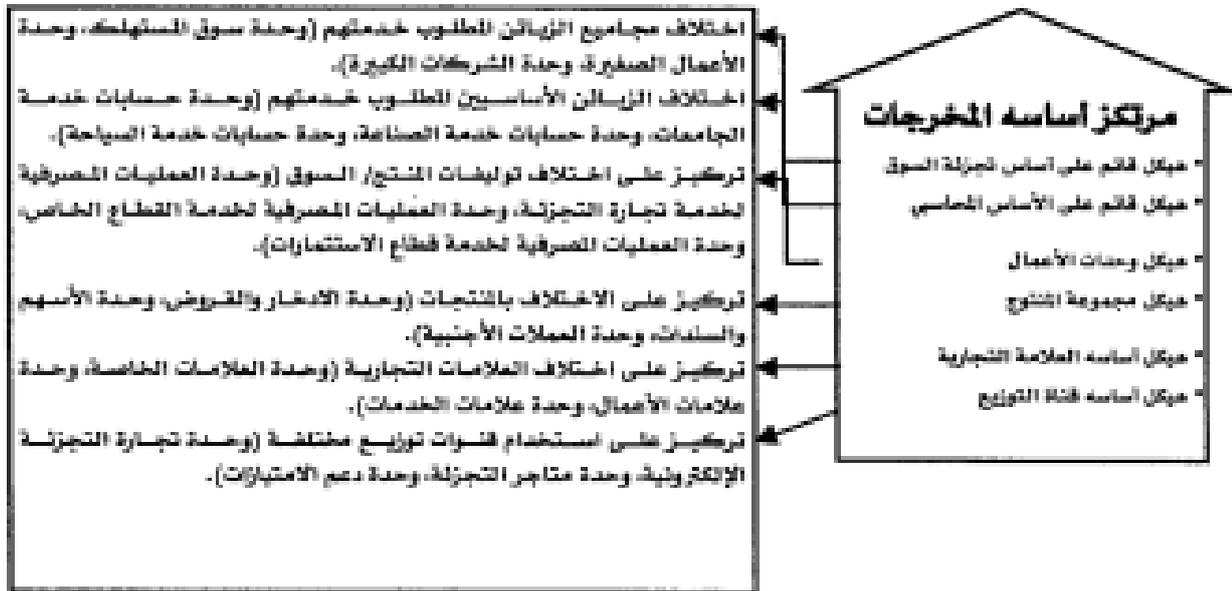
#### ٤-١-٣ منهج اعتبار الهيكل كنتاج لمرتكزات عملية البناء التنظيمي:

يركز هذا المنهج على ثلاثة مرتكزات أساسية في عملية البناء التنظيمي وهذه المرتكزات متصلة بحركة المنظمة كنظام مفتوح حيث يهتم المرتكز الأول بالمدخلات كأساس لتوليد خيارات الهيكل المختلفة. أما المرتكز الثاني فأساسه العمليات الداخلية للمنظمة، في حين يستند المرتكز الثالث على المخرجات كمتحصلات ونتائج مستهدفة يقوم عليها البناء التنظيمي.

يعطي هذا المدخل مرونة عالية في عملية البناء التنظيمي ويبرز إسهامات هيكل مختلفة يمكن أن تكون سلسلة مترابطة متجانسة تعطي تصميم تنظيمي يحمل صفات عديدة منها التكامل، والمرونة والتنوع والاستبدال والتكيف. ونعتقد أن هذا المنهج هو أكثر تلاءماً مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة خاصة في الشركات متعددة الجنسيات ومتنوعة الأعمال. ويعرض الشكل (١١) صورة مبسطة للمرتكزات الأساسية للبناء التنظيمي وفق هذا المنهج.

## شكل ( ١١ )

### المركبات الأساسية لبناء التنظيمي



## ٥- أنواع الهياكل التنظيمية ( خيارات التصميم ):

تعتمد المنظمات بصورة عامة على أسس مختلفة لتصميم هياكلها التنظيمية، وأن هذه الأسس نجدها متجسدة بوضوح في المنظمات المعاصرة خاصة كبيرة الحجم منها. يمكن تبويب أنواع الهياكل التنظيمية ضمن مجموعتين، وهما :

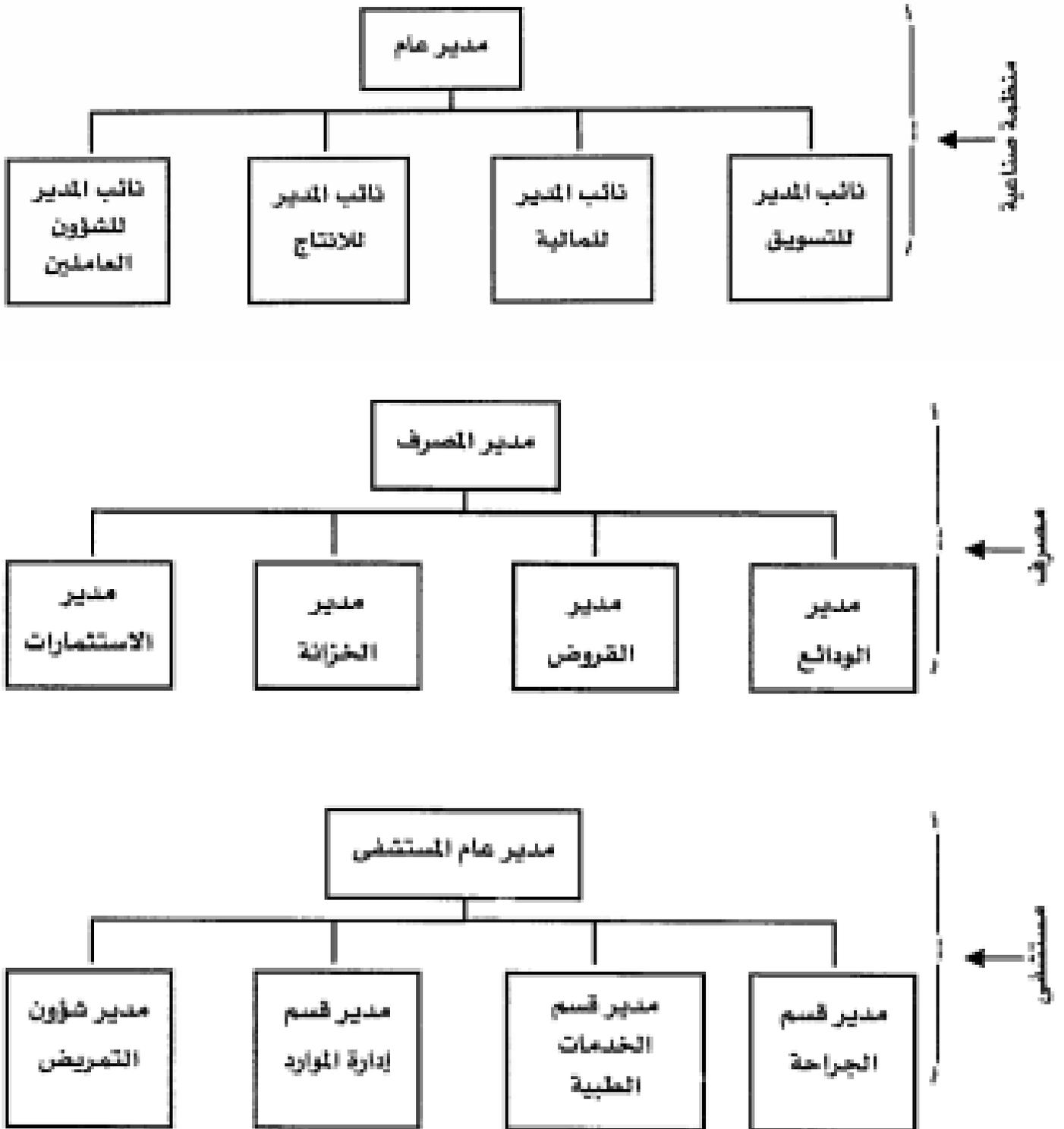
### ٥-١ مجموعة الهياكل التقليدية :

وهذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأية منظمة الاستغناء عنها ، لكونها تمثل جوهر هيكله وظائف المنظمة ومهامها وما تستلزمه من بناء للعلاقات والأدوار فهي تشخص درجة التخصص، والرسمية، والمركزية، والمعيارية والهرمية من جانب وما يرتبط بتفعيل وتفاعل ما بين مختلف هذه الخصائص ضمن آليات التنسيق والتكامل في إطار المنظمة ومكوناتها الفرعية من جانب آخر. ولعل أبرز هذه الأنواع من الهياكل التقليدية ما يأتي :

#### ٥-١-١ الهيكل الوظيفي :

هو ذلك الهيكل المرتكز في تصميمه على فلسفة تجميع الوظائف والأفراد مستقيدين من حالة التماثل في نوع المهارات وطبيعة المهام وتشكيلة الموارد المستثمرة كأساس لتصميم الهيكل الوظيفي. ويمكن وصف الهيكل الوظيفي بالشكل ( ١٢ ) في منظمات مختلفة.

شكل (١٢)  
الهيكل الوظيفي



ويحقق هذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا للمنظمة منها :

- تأمين الوضوح في المسار الوظيفي للعاملين.
  - إيجاد نوع من التطابق ما بين الخبرات والتدريب وما يخصص من مهام للعاملين.
  - ضمان الاستثمار العقلاني لمختلف موارد المنظمة.
- وقد تواجه عملية اعتماد هذا النوع بعض الإشكالات التطبيقية متمثلة بصعوبات التنسيق والاتصال بين الأقسام التخصصية، وكذلك عدم الاهتمام ببعض الأنشطة والوظائف المهمة والتي لا تستدعي الحاجة وجودها مستقلة في الهيكل وضعف دورها المهم للمنظمة.

#### ٥-١-٢ هيكل الأقسام :

هو ذلك الهيكل المرتكز في تصميمه على أساس تجميع الوظائف والأفراد في أقسام كبيرة الحجم بناءً على مخرجاتها المتوقعة. ويستفيد هذا الهيكل ضمناً من أسس عديدة للتقسيم والتجميع منها الأساس الجغرافي وأساس المنتج وأساس الزبائن مثلاً ويوضح الشكل ( ١٣ ) نموذج لهيكل الأقسام.

شكل (١٣)

### هيكل الأقسام



يمتلك هذا الهيكل مجموعة المزايا الآتية :

- المرونة والسرعة في الاستجابة للتغير البيئي.
  - قدرة عالية للتنسيق ما بين مختلف الأقسام.
  - سهولة تحديد المسؤولية المتعلقة بالمشكلات المرتبطة بالإنتاج.
  - يستجيب بدرجة كبيرة لاحتياجات الزبائن من مختلف المنتجات في مناطق جغرافية متنوعة.
- وتبرز مع هذه المزايا بعض الإشكالات التي تواجه المنظمة عند استخدامها هذا النوع من الهياكل لعل منها :

- ميل لاستخدام مضاعف للموارد التي تحتاجها أقسام المنظمة.

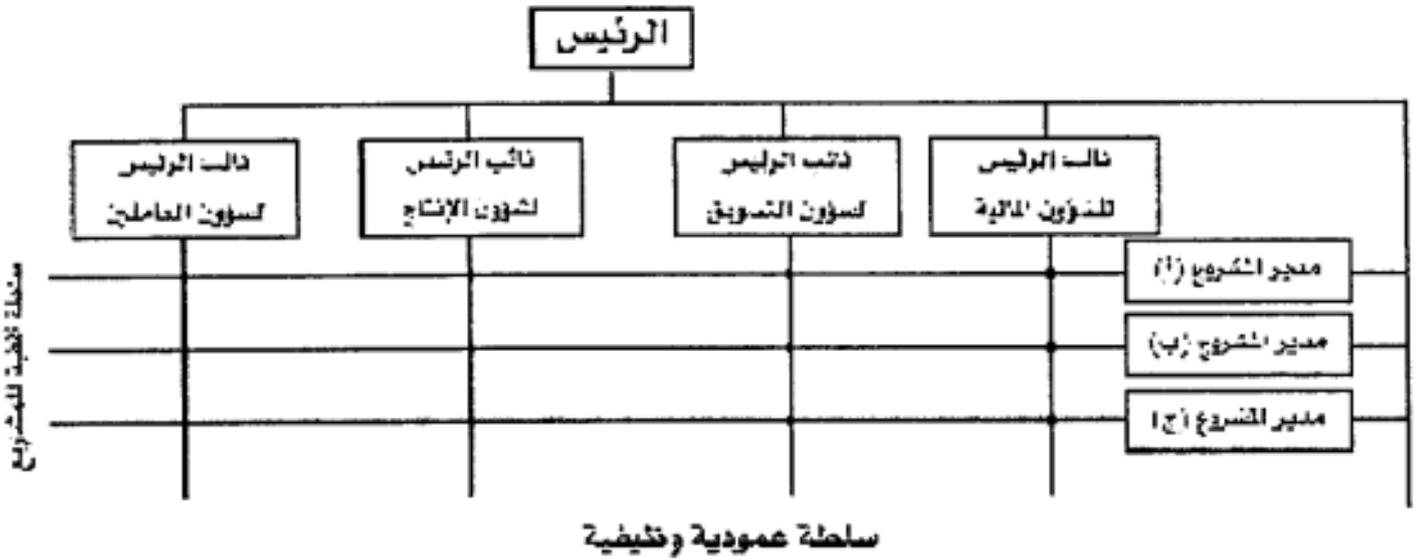
- صعوبة التنسيق والتحكم من قبل الإدارة بحركة الأقسام.
- وظهور صراع بين الأقسام على ما يخصص لها من موارد.

### ٥-١-٣ الهيكل المصفوفي:

هو ذلك الهيكل الذي يركز في تصميمه على فكرة الجمع ما بين نوعي الهيكل الوظيفي وهيكل الأقسام بقصد إحداث تآزر ما بين ميزاتهما والحد من الإشكالات فيه، ويقع في إطار هذا الهيكل المشاريع، والبرامج، وفرق العمل المتخصصة بأداء مهام، ووظائف، وأدوار وعلاقات تخدم تلك الأقسام. يبين الشكل (١٤) نموذجاً لهيكل مصفوفي.

### شكل (١٤)

### الهيكل المصفوفي



- تحقق المنظمة من اعتماد الهيكل المصفوفي مجموعة مزايا منها مثلاً :
- مستوى عالي من المرونة والتكيف مع حالات التغير وعدم التأكد البيئي.
- وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل والخبراء لخدمة مختلف الأقسام والمشاريع.
- الكفاءة باستثمار الموارد وتقديم أفضل الخدمات للزبائن.
- كما يواجه هذا الهيكل المصفوفي عدد من الإشكالات منها مثلاً:
- تولد السلطة المزدوجة حالات من الغموض والصراع والإحباط.
- هدر في الوقت نتيجة اللقاءات والاجتماعات والنقاش الطويل.
- بروز هيمنة من قبل أطراف على حساب أطراف أخرى في المنظمة.

### ٥-٢ مجموعة الهياكل المعاصرة :

جاء التفكير بتوليد أنواع جديدة من الهياكل التنظيمية استجابة للتحويلات الجذرية في بيئة عمل المنظمات الداخلية والخارجية وخاصة الدولية منها. لقد أفرزت الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا

معلومات وسرعة الاتصالات وقدرة عالية على التكيف بقصد توسيع مساحة الإبداع والتميز في مستويات الأداء والتنوع في تحقيق الميزات التنافسية، التفكير بتبني أنواع جديدة من الهياكل تلبي متطلبات عمل المنظمة، بحيث تجعلها أكثر مرونة وقدرة على تحقيق أعلى مستويات التكامل والتنسيق. وتركز الهياكل المعاصرة على مجموعة مبادئ تحكم عملية تصميمها منها :

- نقل التركيز من وظائف المنظمة إلى عملياتها.
- إتاحة قدرة عالية على استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة.
- العمل على تمكين العاملين في المنظمة من اتخاذ قرارات ذات تأثير في مستوى الأداء.
- إتاحة فرصة لزيادة استخدام فرق العمل وتقليل الهرمية.
- إشاعة ثقافة تنظيمية يسودها روح المشاركة، والانفتاح، والشفافية والالتزام.

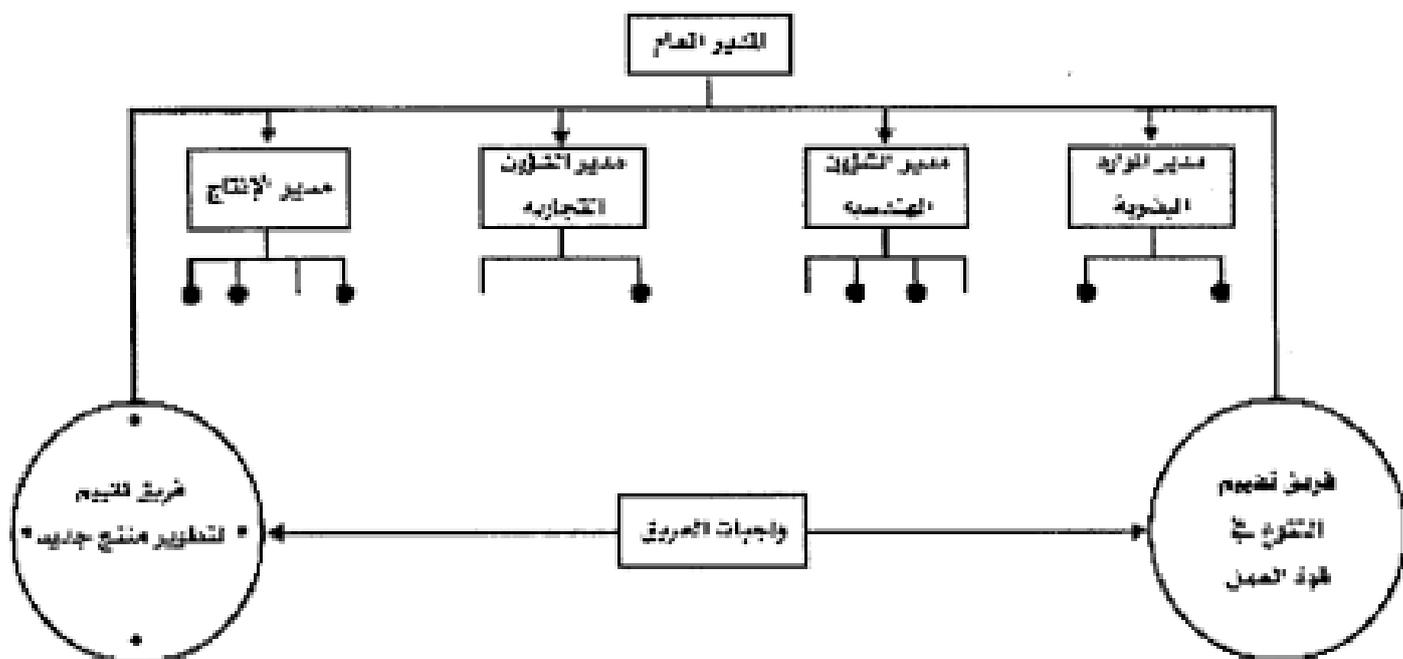
أما أبرز أنواع الهياكل المعاصرة فهي :

#### ١-٢-٥ هيكل الفريق:

يعتمد تصميم هيكل الفريق على مدى حاجة المنظمة الوجود فرق عمل دائمة أو مؤقتة ، وهذه الفرق مشكلة من مجاميع أفراد ينتمون إلى وظائف وتخصصات مختلفة ويرتبطون بعلاقات متنوعة ومتشعبة. ويعرض الشكل ( ١٥ ) نموذج لهيكل الفريق .

شكل ( ١٥ )

#### هيكل الفريق



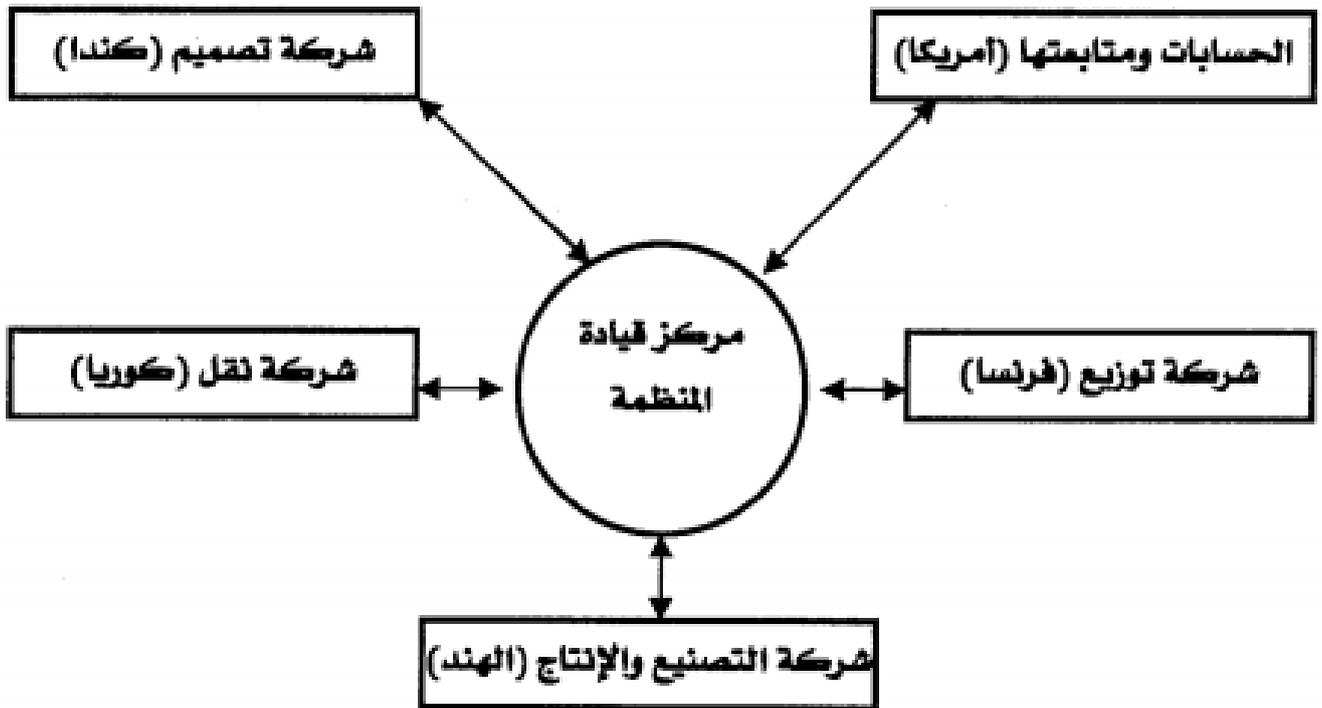
يحقق استخدام هذا النوع من الهياكل المزايا أدناه :

- المساهمة في إزالة الحواجز بين الأقسام وتعزيز الالتزام وتكريس الجهود للأداء.
  - معالجة عوائق الاتصال والتنسيق لضمان سرعة الاستجابة وتطوير القرار.
  - اعتماد روح الشراكة وتقاسم المعلومات والمعرفة في القضايا المهمة والحرية.
  - لكن اعتماد هذا النوع لا يخلو من إشكاليات لعل منها :
  - بروز حالة التعقيد في الإجراءات المستخدمة من فرق العمل.
  - الحاجة للمزيد من الموارد.
  - ضياع الوقت بسبب تنوع الولاءات ، وتعدد اللقاءات والاجتماعات.
- ٥-٢-٢ الهيكل الشبكي :

يعتمد تصميم الهيكل الشبكي على امتلاك المنظمة المركز قيادة رئيس يتولى مهام التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة ( فروع ، ووحدات ، وأقسام كبيرة) من خلال امتلاك المنظمة لشبكة تكنولوجيا معلومات متطورة تساعد في تحقيق ربط بين مكوناتها ومع الأطراف الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة ومنها الموردين ومتهدي مختلف الخدمات. وقد يظهر الربط بصيغة تعاقد مع شركة أخرى تقدم خدمات للمنظمة من خلال عقود مبرمة بين الطرفين. ويعرض الشكل (١٦) نموذج للهيكل الشبكي.

شكل ( ١٦ )

الهيكل الشبكي



- يحقق استخدام الهيكل الشبكي مجموعة مزايا للمنظمة منها :
- تسمح تكنولوجيا المعلومات بتطبيق فلسفة الإدارة عن بعد.
- تعزيز القدرات التنافسية من خلال الاستفادة من خبرات خارجية متخصصة متنوعة.
- ترشيق هيكل المنظمة مما يكسبها قدراً عالياً من المرونة ويساعد في السيطرة على عمليات المنظمة ومواردها.

لكن هذا الهيكل يواجه بعض الإشكالات منها :

- فقدان المهام والأدوار الرئيسية التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة.
- يسبب تلوؤ جزء من الشبكة عرقلة أعمال المنظمة وقد يؤدي إلى خسائر ومخاطر على باقي أجزاء المنظمة.
- صعوبة السيطرة على أعمال المنظمة نتيجة اتساع حجم الشبكة.

### ٥-٢-٣ الهيكل الافتراضي:

تتطلب فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء الالكتروني كمنظمة افتراضية تعتمد في عملياتها على الأجيال المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبنيتها الارتكازية.

يحقق هذا النوع من الهيكل جملة مزايا منها :

- تقاسم المعرفة والخبرة بين الأفراد والفرق.
- تجاوز الحدود الرسمية ، والمعيارية والإجراءات الروتينية.
- تتمتع المنظمة بقدرة عالية للاستفادة من الخبراء في كل مكان.
- ضمان قدراً عالياً من المرونة وسرعة الاستجابة والتكيف.

لكن هذا النوع تظهر فيه الإشكالات الآتية عند استخدامه واعتماده:

- صعوبة الحصول على أفراد ومديرين ذوي مهارات مميزة.
- الصعوبة في التنسيق والتكامل تسبب ضعف السيطرة على مختلف جوانب عمل المنظمة.
- يسبب محدودية فهم عوامل المواقف بروز تفسيرات متباينة لنفس المشكلة.

## أسئلة الفصل التاسع:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ يختص التكامل بتحديد درجة تركيز القرارات ، ودرجة الرسمية ومعيارية الأوامر ودرجة الالتزام بالقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل، وكذلك تحديد المجالات التي تحكم عملية الإشراف وتوجيهها.
	✓	٢ اهتمت النماذج التأسيسية بوضع الإطار العام الذي يحكم ويوجه عملية تصميم هيكل المنظمة. وحصل التركيز هنا على الاهتمام بعمليات تجزئة المهام، والأدوار والأنشطة إلى مكونات تخصصية وتجميعها في وحدات وفق أسس مختلفة ملائمة للطبيعة عمل المنظمة.
✓		٣ من المرتكزات الأساسية لهيكل العلاقات أن اختلاف الأدوار مرجعه اختلاف الوظائف والأقسام والمنظمات.
	✓	٤ تعطي الهرمية الهيكل شكله وصيغته الطولية أو المسطحة استناداً إلى نطاق الإشراف، والرقابة وعدد المستويات الإدارية.

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

١ - تُركِّز الهياكل المعاصرة على مجموعة مبادئ تحكم عملية تصميمها نذكرها أدناه عدا واحدة ليست منها :

أ - قدرة عالية على استخدام الـ ( IT ).

ب - بنقل التركيز من عمليات المنظمة إلى وظائفها.

ج - استخدام فرق العمل.

د - التركيز على تمكين العاملين.

٢ - جميع الآتي هي إشكالات في هيكل الفريق عدا واحدة :

أ - تعقيد في الإجراءات المستخدمة من فرق العمل.

ب - الحاجة للمزيد من الموارد.

ج - إزالة الحواجز بين الأقسام.

د - ضياع الوقت بسبب تنوع الولاءات وتعدد الاجتماعات.

- ٣ - الآتي مجموعة من مزايا يحققها استخدام الهيكل الشبكي عدا واحدة:  
أ - تسمح الـ ( IT ) بتطبيق الإدارة عن بعد.  
ب - الاستفادة من خبرات خارجية متخصصة يعزز التنافس.  
ج - ترشيق هيكل المنظمة ( مرونة ) .  
د - صعوبة السيطرة على أعمال المنظمة ( اتساع حجم الشبكة ) .

- ٤ - هيكل تنظيمي يمكن أن يظهر فيه ازدواج السلطة :  
أ - هيكل الأقسام .  
ب - الهيكل الوظيفي .  
ج - الهيكل المصفوفي .  
د - الهيكل الافتراضي .

- ٥ - واحدة من بين الآتي ليس من أنماط التكامل والتنسيق المعروفة:  
أ - التكيف المتبادل .  
ب - الإشراف المباشر .  
ج - تقييس العمليات .  
د - تجميع المهام .

### ٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- ماذا يوفر التخصص الوظيفي من فوائد للمنظمة ، وماذا يواجهه من محددات وسلبيات ؟

(الفقرة: ٣-١)

ب-ماذا يقصد بالدور وكيف يتم هيكله الأدوار؟

(الفقرة: ٣-٣)

ت-ماذا يعني التمايز والتكامل ؟ وما هي مصادر التمايز في الأدوار التنظيمية ؟

(الفقرة: ٣-٣-٢)

ث-ماذا يقصد بالهيكل المصفوف ، وما هي مزاياه وإشكالاته ؟

(الفقرة: ٥-٣-١)

ج- اذكر أهم الهياكل المعاصرة ، وتكلم عن واحد منها ؟

(الفقرة: ٥)

## حالة عملية: طرق لإنجاح عملية إعادة هيكلة المؤسسات وأسباب الفشل

المصدر: (Robinson, Stephen Hydari, 2017),

تؤثر محاولة الحكومات لإعادة هيكلة نفسها بشكل كبير على كفاءة القطاع العام، إلا أن سجل نجاح هذه العمليات يعتبر ضعيفاً إلى حد كبير، حاله حال عمليات إعادة هيكلة القطاع الخاص. تمثل نتائج الاستطلاع الذي نظمه موقع HBR.org حول فعالية إعادة الهيكلة مؤشراً حول كيفية القيام بذلك بشكل صحيح، إذ يغطي الاستبيان أكثر من ١,٠٠٠ عملية إعادة هيكلة في جميع القطاعات والمناطق الجغرافية، بما فيها ٨٧ مؤسسة حكومية.

عند النظر إلى بيانات المؤسسات الحكومية، سنجد أن ٧٥% من عمليات إعادة الهيكلة قدمت بعض الفوائد، و فقط ١٣% منها حققت الأهداف التي حُطت لها في الوقت المخطط له، في نفس الوقت الذي عانت فيه ١٤% منها من الضرر بسبب إعادة الهيكلة. كما وجد الاستطلاع أيضاً أن التحديات الثلاثة الأكبر التي تواجهها عمليات إعادة الهيكلة الحكومية تتمثل في: وجود قضايا غير متوقعة أدت إلى إبطاء العملية (مثل عدم تجديد أنظمة نقل البيانات ضمن نظم تكنولوجيا المعلومات)؛ أو مقاومة القادة الشديدة للتغيير؛ أو مقاومة الموظفين الشديدة للتغيير. (على السياسيين تذكر هذا ملياً لدى شروعهم في بدء التغيير ومحاولة كسب أولئك الناس لصالحهم قبل البدء بأي تغيير).

يفسر ما سبق سبب معارضة رئيس الوزراء البريطاني السابق، ديفيد كاميرون "آليات التغيير الحكومي"، كما يُطلق على عملية إعادة هيكلة الحكومة في المملكة المتحدة. إلا أن التطورات السياسية المتسارعة التي حدثت لاحقاً أدت إلى بروز الحاجة للقيام ببعض التغييرات، وهو ما جعل خليفته تيريزا ماي، تتخذ مساراً مختلفاً يتمثل في إنشاء إدارتين جديدتين (هما إدارة التجارة وإدارة خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي)، ودمج إدارتين أخريين في إدارة واحدة (هما إدارة قطاع الأعمال والطاقة وإدارة تغير المناخ). لم يتضح بعد المدى الكامل للتغييرات التي أجراها دونالد ترامب للإدارات الأمريكية، ولكن من المرجح أن تتجاوز تغييراته ما جرى في المملكة المتحدة بمراحل.

تكمن الخطوة الأولى في معالجة فشل عملية إعادة الهيكلة في فهم السبب الذي يجعل إعادة هيكلة القطاع العام ذات مخرجات ضعيفة. يعود السبب، في حد كبير، إلى صعوبة تحديد فوائد إعادة هيكلة القطاع العام. في القطاع الخاص مثلاً، يكون الأمر أسهل تحديداً وقياساً، إذ تتعلق عمليات إعادة التغيير عادةً بتحقيق إيرادات أو أرباح. أما في القطاع العام، فمن الصعب تحديد منافع قابلة للقياس، إذ قد تكون أموراً فضفاضة على غرار خفض انبعاثات الكربون أو زيادة

الاستعداد العسكري أو تحقيق نتائج صحية أفضل. بالتالي، وفي حال أردنا الشروع في عملية إعادة هيكلة ناجحة، علينا تحديد فوائد ملموسة وقابلة للقياس قبل الشروع في إعادة الهيكلة. لسوء الحظ، نادراً ما يحدث هذا، إذ لم تتجاوز نسبة الحكومات التي فصلت أهداف إعادة الهيكلة الخاصة بها ٨%. من ناحية، إذا كانت النتيجة المرجوة خفض التكاليف، سيسهل قياس ذلك في أي قطاع. إلا أن فقط ١٥% من عمليات الهيكلة المشمولة في استطلاعنا السابق ركزت على عمليات خفض التكاليف في خططها رغم ذكر هذا الموضوع في كل مرة يتم الحديث فيها عن وضع ميزانيات القطاع العام.

في واقع الأمر، يعتبر السببان الأكثر تكراراً للقيام بعمليات هيكلة القطاع الحكومي (بنسبة تزيد عن النصف ربما) هما: استجابة لتغير في البيئة السياسية، أو رغبة القائد في إعادة تشكيل المؤسسة. يمكننا رؤية الخيار الثاني مطبقاً حالياً في الولايات المتحدة. لسوء الحظ، تشير الإحصاءات إلى أن هذه الأسباب هي الأقل الأسباب نجاحاً على الإطلاق فيما يتعلق بعمليات إعادة الهيكلة، نظراً لصعوبة تحديد الفوائد الملموسة لها وترجمتها إلى سلسلة من الإجراءات. بطبيعة الحال، سيرغب السياسيون دائماً في تغيير الأمور لنتناسب مع أهدافهم أو حساباتهم السياسية، لكن حتى في هكذا حالات، من المفيد تعريفهم بالفوائد وتحديد لهم بوضوح قبل بدء التغيير وذلك على اعتبار إن لم يحدث ذلك، لن توجد طريقة موضوعية للمقارنة بين إيجابيات وسلبيات خيارات الهيكلة المختلفة، ولن يتمكن أحد من معرفة إن كانت عملية إعادة هيكلة المؤسسة قد نجحت أم لا. على سبيل المثال، كانت رغبة الحكومة البريطانية في دمج قطاعي الأعمال والطاقة الإقلال من تواجد عدد كبير جداً من الوزراء على طاولة مجلس الوزراء، إلا أن هذا القرار أعطى نتائج مختلفة متمثلة في تركيز الإدارة الجديدة على جعل التعاون بينهما بأفضل شكل ممكن، وهو ما تمثل في نجاحها في وضع استراتيجية جديدة حول تخزين الطاقة والسيارات الكهربائية.

بالتالي، وبغض النظر عن الأهداف، ما هي عوامل النجاح الأخرى في إعادة تجهيز آلية الحكومة؟

أولاً، استخدام إعادة الهيكلة لتغيير ليس فقط لمن تقدم إليهم التقارير، بل أيضاً لتغيير العقلية والسلوكيات. من الضروري الحصول على دعم المسؤولين لعملية إعادة الهيكلة هذه. مما يثير القلق أنه بينما عملت جميع الحكومات تقريباً على الأمور الهيكلية، حدد أقل من نصفها أدواراً أو مهام جديدة للوحدات الأصغر حجماً أو للموظفين! لن يتغير أي شيء ولن تتجح عملية إعادة الهيكلة ما لم يحدث تغيير في أنشطة الموظفين اليومية. في إعادة هيكلة الجهات الحكومية، يتغير متوسط عدد المناصب العليا بنسبة ٢٠% إلى ٣٠%. لكن حتى إذا تم تغيير

جميع القيادة العليا (كما في حالة الولايات المتحدة حالياً)، لن يؤثر على الموظف العادي داخل المؤسسة ولن يختلف عليه شيء تغيير مدير مدير مدير مديره. قد يعتقد السياسيون أن آلية الحكومة موجودة ببساطة لتنفيذ رغباتهم، لكن إن قاموا باتخاذ ما يكفي من الوقت للشرح للبقية لماذا يحدث التغيير، وإمكانية تحقيق ذلك، وحشد الهمم حوله، ستتحقق فوائد كبيرة فيما يتعلق بتغيير سلوك الجميع. جميعنا بشر، وبحاجة إلى معرفة ما تأثير ذلك علينا. (في نفس الوقت، قد تكون بعض التغييرات متطرفة لدرجة لا يمكن فيها للناس التوافق معها كما في حالة وكالة حماية البيئة الأمريكية. كانت التغييرات جذرية لدرجة أنها جعلت من المستحيل تقريباً لمن عملوا في الوكالة التوافق معها نظراً لعملهم طوال سيرتهم المهنية على أهداف معاكسة تماماً). إذا لم يقم السياسيون بذلك، قد تتقوض المؤسسة ويغادرها الموظفون الجيدون (في ٤٥% من عمليات الهيكل الحكومية، غادر الموظفون المراد استبقائهم تلك المؤسسة).

ثانياً، يتمثل عامل النجاح الثاني في إعادة تصميم العمليات الخاصة بالعمل لتربط النتائج بالأنشطة اللازمة لإنجازها. إحصائياً، تتجح واحدة من بين ست عمليات إعادة هيكلة للقطاع العام في إعادة تصميم العمليات المتصلة بكيفية إنجاز العمل. من أبرز الأمثلة حول كيفية إنجاز عملية التصميم وضع "مسارات" (Pathways) تُقدم تلك المسارات في المشافي مثلاً توجيهات واضحة بشأن من يفعل ماذا ومتى، حيث قد تركز مثلاً على توضيح كيفية اكتشاف وعلاج السرطان أو كسر العظام، (وهو ما سيؤدي إلى زيادة قبول التغيير وتحسين نتائج رعاية المرضى). في نفس الوقت، يؤدي استخدام مثل تلك المسارات في الجيش إلى تحسين سلسلة التوريد اللوجستية، بالتالي تضمن الوحدات حصول جنود الخط الأمامي على ما يحتاجونه. يشكل هذا التفكير القائم على العمليات فائدة إضافية في معالجة الروابط ضمن سلسلة ما، إذ تُمرر المعلومات من شخص واحد أو مجموعة إلى أخرى. وتكون هذه الطريقة أفضل من الطرق التقليدية نظراً لنجاحة تأثيرها على المتلقين. أما في الحالات التي لا تكون فيها الإدارة قادرة على تقديم النتيجة بشكل مباشر (على سبيل المثال، خلق فرص عمل أكثر، أو بناء المزيد من المنازل، أو تقليل الوفيات الناجمة عن سرطان الرئة، أو توقيع صفقات تجارية، أو وقف الهجمات الإرهابية)، قد يكون من الأصعب ربط العمليات مباشرة إلى النتائج. ولكن من المهم أيضاً هنا تحديد الأنشطة التي ستؤدي إلى تلك النتائج. احذر من عملية إعادة هيكلة حكومية التي تخبر الموظفين عن أدوارهم الجديدة وفقاً للنشرات والبروشورات.

ثالثاً، يتمثل النجاح في تسريع وتيرة التنفيذ لتحقيق فوائد إعادة الهيكلة في أقرب وقت ممكن. من المنطقي التفكير في أن النتائج المرغوبة التي يريدها القادة لن تتحقق ما لم تكن المؤسسة المعاد هيكلتها جاهزة لتقديمها. إن يتم تحديد النتائج المرغوبة تماماً، سيختلط الأمر على

المتلقين. تستغرق عمليات إعادة الهيكلة الحكومية في المتوسط ١٤ شهراً، مقابل ١١ في القطاع الخاص. يعتبر هذا وقتاً طويلاً للغاية، إذ لا يؤدي إلى تأخير النتائج المرغوبة فحسب، إنما يزيد من بؤس الموظفين .

تشير البحوث الأكاديمية إلى كره الناس للتغيير، وكرههم أكثر لعدم اليقين. كلما ازدادت حالة عدم اليقين، كلما زاد النفور. يؤدي التأخير إلى حدوث أمور مثل اختناقات غير متوقعة مثلاً في طريقة العمل. أما الأمر الآخر فهو موضوع العدالة، إذ يستغرق قادة الحكومة وقتاً طويلاً لضمان أن كل شيء يتم بشكل عادل والناس سعداء (فعلياً، لا يصوت أحد لإعادة التغيير! سيسعدون فقط بمجرد أن يتم ذلك). ستزيد احتمالية إنجاح التغيير في عمليات إعادة هيكلة القطاع العام إن تم وضع خطة ذات معالم واضحة، وتحقيقها في نصف أو ثلث الفترة المحددة، الأمر الذي سيحقق أفضل النتائج ويقلل من البؤس.

إذن، هل سينفذ الجيل الجديد من السياسيين الشعبويين خططهم لجعل الحياة أفضل لمن تضرروا من العولمة؟ هل سينجح الآخرون عمل القطاع العام لمساعدة من تضرروا من تهديد الشعبويين؟ ومن الواضح أن مدى نجاح أي مجموعة مما سبق يعتمد على جودة خططها. لكن حتى لو كان لديك أفضل الخطط، لن تحقق أي شيء ما لم تتمكن من جعل آلية الحكومة تعمل لصالحك. لقد شعرت بالارتياح لقراءتي في مجلة "الخدمة المدنية العالمية" قول رئيس وزارة الدفاع البريطانية: "هناك كتاب على مكتبي يسمى "إعادة الهيكلة (Reorg)" سأبدأ بقراءته بينما أفكر في الموضوع". إنه الكتاب الأول التي شاركت في تأليفه "هارفارد بزنس ريفيو برس" العام الماضي.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

- ١- الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
- ٢- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- ٣- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.

- 4- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
- 5- Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
- 6- Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
- 7- Mccion, Greg, (2018), **What should executives learn from Apple?**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 8- Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
- 9- Robinson, Stephen Hydari, (2017), **Ways to make the restructuring of institutions successful and the causes of failure**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
- 10- ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France

## الفصل العاشر: تصميم المنظمة

### Organization design

عنوان الموضوع: تصميم المنظمة Organization design

كلمات مفتاحية:

التصميم، التحديات البيئية، تصميم المنظمة، المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة، الفكر الكلاسيكي، الفكر الإنساني، الفكر التداوي، الفكر المعاصر، التوازنات بين التداوية والمسائلة، التوازنات بين المرونة والانسجام، التوازنات بين المنظور العالمي والاستجابة المحلية، التوجه الإستراتيجي، التحديات التي تواجه عملية التصميم، التوازنات في عملية تصميم المنظمة.

ملخص الفصل:

يحمل التصميم فلسفات متنوعة في توليد أفكار مساهمة في الارتقاء بأسلوب بناء عمليات المنظمة واختيار آليات تشغيلها واستثمار مواردها في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. فالتصميم ليس موضوعاً ذا طابع فني فقط، إنما يتسع مداه ليشتمل على وجوه أخرى لعل من أبرزها الاستفادة من قوة الخيال، والتصور والإبداع المتولد من داخل المنظمة وخارجها، التطوير نماذج بديلة لتصميم المنظمة قابلة للاختبار، والتطبيق والتحسين المستمر. ولغرض التعرف على الأبعاد الفكرية والتطبيقية لتصميم المنظمة، فإن هذا الفصل يركز اهتمامه على تقديم معرفة تنظيمية حول هذا الموضوع.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعرف على ماهية التصميم وأبعاده.
- 2- التعرف على المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة.
- 3- التعرف على إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة.

مخطط الفصل:

- 1 - ماهية التصميم وأبعاده: What is the design and dimensions
- 2 - المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة: Explanatory perspectives for the design of the organization
- 3- التوجه الإستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم: Strategic orientation and design challenges
- 4 - إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة: Balancing the design process of the organization

## مقدمة

يحمل التصميم فلسفات متنوعة في توليد أفكار مساهمة في الارتقاء بأسلوب بناء عمليات المنظمة واختيار آليات تشغيلها واستثمار مواردها في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. فالتصميم ليس موضوعاً ذا طابع فني فقط، إنما يتسع مداه ليشتمل على وجوه أخرى لعل من أبرزها الاستفادة من قوة الخيال، والتصور والإبداع المتولد من داخل المنظمة وخارجها، التطوير نماذج بديلة لتصميم المنظمة قابلة للاختبار، والتطبيق والتحسين المستمر.

ولغرض التعرف على الأبعاد الفكرية والتطبيقية لتصميم المنظمة، فإن هذا الفصل يركز اهتمامه على تقديم معرفة تنظيمية فيما يأتي :

- ماهية التصميم وأبعاده.
- المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة.
- التوجه الإستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم.
- إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة.

### ١ - ماهية التصميم وأبعاده:

أصبح التصميم موضوع يجتذب الباحثين والعاملين في جميع التخصصات العلمية والتطبيقية . إن هذا الأمر يهيء مساحات واسعة للفهم والتفاعل المشترك من أجل تحديد المقصود بالتصميم بصورة عامة وتمييزه عن العملية التي ينتج عنها التصميم محاولين الإشارة للحقول المهمة بالتصميم. ولعل توفر الفهم العميق لمساهمات الباحثين من مختلف الحقول الفكرية أغني كتاب المنظمة والتنظيم في تناول أبعاد تصميم المنظمة وتحديد الخطوات اللازمة لإنتاج التصميم الملائم القادر على التعامل مع التحديات البيئية وفق استخدام فعال لموارد المنظمة وقدراتها .

فالتصميم ما هو إلا نتاج مجموعة عمليات فكرية وأنشطة ذهنية من التخيل، والتصور، والذكاء والتفكير لمولدي الأفكار من خبراء، وممارسين وباحثين. إذ يشترك هؤلاء جميعهم باكتشاف الأفكار محاولين تجسيدها بنماذج مصغرة يمكن تطبيقها اختبار درجة مقبوليتها وتطبيقها على أرض الواقع بأشكال وطرق مختلفة. فالتصميم يدل ضمناً على إمكانية نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى واقع ممكن تنفيذ منه مختلف المنظمات. ويدل هذا على احتواء التصميم لجوانب متنوعة بعضها ذات مغزى إستراتيجي والآخر ذو طابع فني تكنولوجي إضافة إلى أهمية مراعاة الذوق الجمالي والحضاري.

أما تصميم المنظمة فقد تزامن الاهتمام بهندسته مع رغبة الإنسان في إقامة مؤسسات مختلفة تسهم في إشباع حاجاته وضمن سعادته واستمراريته. إلا أن عمليات التصميم أصبحت أكثر تعقيد بعد العصر الصناعي وما تلاه من عصور المعلومات ، وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة.

ينظر إلى تصميم المنظمة بأنه ذلك التصميم الذي يتضمن إيجاد الأدوار، والعمليات وآليات حاكمه للعمل الرسمي الذي ينبغي أن تعتمد عليها المنظمة.

ويرى آخرون أن تصميم المنظمة يمثل عملية بناء قائمة على أساس تقرير العلاقات الرابطة بين الأدوار التنظيمية، والوظائف والأقسام التي تشكل مجموعها هوية المنظمة وتعلن عن كيانها. ومما تقدم يبدو أن تصميم المنظمة ما هو إلا :

- عملية ديناميكية تتصف بالاستمرار وتحتاج إلى خبرات ، ومهارات وكفاءات غير تقليدية لغرض القيام بها على أكمل وجه.
- تحمل هذه العملية وجهين متكاملين ومترابطين، الوجه الأول يعبر عن الرؤية الإستراتيجية ذات البعد الشمولي للمنظمة، ووحداتها وعلاقاتها، بينما يصف الوجه الثاني الرؤية التطبيقية المتعلقة بتحديد العمليات التشغيلية بالتفصيل وما تحتاجه من متطلبات أولية أساسية ومساندة.
- يتضمن التصميم منحي تطبيقي يعطي المنظمة قدرات تمكنها من أداء مهامها وأدوارها بحيوية ، وكذلك يعطيها قدرات أخرى على التجدد والتحسين المستمرين.
- أن الغرض الأساسي لتصميم المنظمة هو إنتاج الأطر العامة التي تساعد باحثي المنظمة في إجراء تحليل شامل وعميق لمكونات المنظمة وكذلك إنتاج الأدوات المطلوبة لتشكيل منظمات فاعلة وحيوية.

وحيث أن عملية تصميم المنظمة تتصف بالتعقيد والمرونة في الاستجابة للتغيرات في عوامل الموقف ( البيئة، التكنولوجيا، الحجم، دورة حياة المنظمة منها مثلا )، فإن صورة التصميم ما هي إلا نتاج اشتراك مجموعة حقول معرفية تتمثل في التجارة، والاتصالات، والمعدات المادية، والتطبيقات، والعلوم المصرفية والرياضيات، وغيرها.

وفيما يتعلق بعملية التصميم فإنها تتألف من سلسلة من الخطوات التي ينبغي أن يتبناها المصممون تمثل مراحل مترابطة لا يمكن تجاهلها إذا ما أريد إتمام عملية التصميم بكفاءة وبأقل وقت ممكن وأدنى كلفة وبدرجة ملائمة أعلى مع طبيعة الموقف الحقيقي الذي يعمل في فضاءه التصميم . ويمكن التعبير عن هذه الخطوات بمجموعة مراحل نموذجية كالآتي :

المرحلة	مكوناتها
1) مرحلة الإعداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم مختصر - كشف بغايات التصميم</li> <li>• التحليل - تحليل غايات التصميم الحالي</li> <li>• البحث - البحث عن تصاميم مماثلة كحلول في الحقل والمواضيع المرتبطة به</li> <li>• التخصيص- تحديد بدقة المتطلبات للتصاميم التي سيقع عليها الاختيار</li> <li>• حل المشكلة - تآطير خيارات التصاميم بأطر عملية وتعزيزها بالوثائق</li> <li>• العرض والتقديم - تقديم عرض بخيارات التصاميم</li> </ul>
2) مرحلة إنتاج التصاميم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التطوير - الاستمرارية والتحسين للتصاميم التي وقع عليها الاختيار</li> <li>• عملية الاختبار - إخضاع التصاميم التي وقع عليها الاختيار لاختبارات موقعية</li> </ul>
3) ما بعد إنتاج التصميم والتغذية العكسية عن التصاميم المستقبلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق - إدخال التصاميم التي وقع عليها الاختيار في بيئة العمل</li> <li>• التقييم والاستنتاج - خلاصة بعمليات ونتائج وتشتمل كذلك على الراي والمقترح بعمليات تعزيز البناء والتحسينات المستقبلية المتوقعة.</li> </ul>
4) إعادة التصميم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكرار دورة جميع المراحل لعملية التصميم أو بعضها لغرض إجراء التصحيحات سواء أثناء توقيت الإنتاج للتصميم أم بعد تطبيقه</li> </ul>

ويدعو هذا إلى التفكير بإمكانية تصميم المنظمة كأدوار ، ووظائف ووحدات وأقسام بدلالة هذه المراحل مع توفر المتطلبات الضرورية من معلومات، وموارد أخرى وسياسات مدعومة من الإدارة العليا للمنظمة ويتطلب هذا توفر النية الصادقة والاستعداد لتطبيقها. إن اعتماد منهجية واضحة للتصميم يكسب المنظمة وإدارتها طابع الحيوية ويمنحها قدر عالي على المناورة والبقاء في عالم الأعمال المتغير .

## ٢ - المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة:

استعان الباحثون في حقل المنظمة والإدارة بمجموعة رؤى فكرية وتصورات شكلت الأساس في تفسير مكونات التصميم. وحيث أن التصميم يتعلق في جوهره بإيجاد التوليفة المناسبة بين مكونات المنظمة وخصائصها وفق لغات متنوعة منها:

- بناء شبكة العلاقات الرابطة بين مكونات المنظمة من جهة والمنظمة وبيئتها من جهة أخرى.
- إيجاد آليات التنسيق الملائمة لموارد المنظمة وقدراتها وطبيعة التحديات البيئية التي تواجهها.
- إيجاد حالات من التوازنات بين ما تحتويه المنظمة من أدوار، ومهام ووحدات.
- اعتماد لغة التمايز القائمة على وصف هوية كل وحدة تنظيمية من خلال إبراز التنوع في مهامها.
- البحث عن أعلى مستويات التنسيق من خلال تكامل فعال بين مكونات تصميم المنظمة، بمعنى تكامل العلاقات، وآليات التنسيق وحالات التوازن وكذلك فهم جيد لطبيعة التمايز الموجودة.
- وتأسيساً على ذلك يمكن استعراض أبرز المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة وعلى النحو الآتي :

### ٢-١ الفكر الكلاسيكي:

أسهم رواد الفكر الكلاسيكي ( تايلر، فايول، ويبر على سبيل المثال في التبشير بعملية تصميم المنظمة على المستوى الكلي لها والجزئي، ويحكم ذلك افتراض إيجاد تصميم مثالي يعطي أفضل أداء من خلال التأكيد على العلاقات الرسمية الرأسية وتوزيع واضح للسلطة والأدوار، وتقسيم للعمل على أساس التخصص الدقيق، ويتم التنسيق من خلال معايير محددة واضحة ملزمة تعتمد الإدارة العليا في إطار إشراف مباشر. كما ركز الفكر الكلاسيكي على التفوق الفردي والتابعة بالعمل، وقدم وصفاً يتسم بالدقة للهياكل البيروقراطية وما يحكمها من قواعد رسمية، وتصميم العمل الوظيفي والتدريب بدقة كبيرة. إن فكرة برمجة محتويات العمليات التشغيلية تعتبر مهمة لتصميم المنظمة. وكان أبرز نتائج الفكر الكلاسيكي التأكيد على تصميم الهياكل الطولية بسبب التدرج الهرمي، وتحديد نطاق الإشراف بشكل ضيق، والتزام المعايير والتقييس كآلية أساسية للتنسيق والتكامل.

### ٢-٢ الفكر الإنساني:

أسهم رواد الفكر الإنساني ( مايو، فولت، برنارد، ليكرت أرجرس وسايمون مثلاً ) في رصد العوامل الإنسانية ( النفسية والاجتماعية ) ذات الطابع غير الرسمي وانعكاساتها على تصميم

الجماعات، ومنظومات اتخاذ القرار، وفرق العمل، وتصميم منظومة القوة غير الرسمية ومنظومات المشاركة بالإنجاز والمكافآت. يعني هذا الأمر ضرورة أن يجمع أية تصميم وبخاصة تصميم العمل في وحدات المنظمة بين الجوانب الإنسانية السلوكية والحاجات المرتبطة بها وبين المتطلبات الفنية والتقنية لإنجاز المهام والأدوار بمستويات أداء مرضية.

## ٢-٣ الفكر التداوبي:

وهو حصيلة الإسهام الفكري المشترك المتداخل والمتتابع لرواد المدخل النظمي ( كارتز وكان ودركر مثلا ) والمدخل الموقفي ( ثومبسون، ولورنس ولورش، وشايلد مثلا) والمدخل البيئي الأيكولوجي ( ميرري وترست، وبرنز وستالكر، ودنكن، وميلر مثلا ). يفترض الفكر التداوبي أن تصميم منظومات عمل المنظمة ( علاقات، وتنسيق، وتوازنات، وتميزات، وتكامل) ما هي إلا استجابة لتحديات يفرضها تعامل المنظمة مع بيئتها ومحيطها. حيث أن التغيير في معطيات البيئة يتطلب تغيير في تصميم المنظمة لزيادة قدرتها على التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الأداء المميز، كما يدعو إلى تبني فكرة التفاعلات بين مختلف المنظومات بطريقة تساعد على إيجاد مشتركات تساهم في تعظيم النتائج المرغوبة، إن البحث عن التوافقية في العمل والفهم المشترك بين المنظمة وقوى البيئة ( الموردون، والزبائن، والحكومة، والمنافسون، ومؤسسات المجتمع المدني . . . مثلا ) يؤدي إلى أفضل حالات التطابق بين ما تطلبه البيئة وما تستطيع المنظمة تقديمه من إنجازات الجودة، والسمعة، والسعر، والمواطنة مثلا.

## ٢-٤ الفكر المعاصر:

استفاد رواد الفكر المعاصر من التراكم المعرفي الذي تقدم به رواد الفكر الكلاسيكي، والفكر الإنساني والفكر التداوبي من جانب، وكذلك طبيعة التغييرات المعاصرة والتي منها على سبيل المثال المعرفة ، وتكنولوجيا المعلومات ، وهيمنة لغة العولمة والشركات العملاقة وكذلك المنظمات الافتراضية من جانب آخر. لقد شكلت تلك التحديات قوي دافعة للتفكير بإعادة تصميم المنظمات لضمان حيوية علاقاتها، وآليات تنسيقها وقدراتها على إيجاد التوازنات بقصد تحقيق التكامل. وقد انبرى عدد كبير من الباحثين بتقديم مجموعة نماذج مبنية على فكرة التوازنات والقواسم المشتركة كأساس لبناء تصميم حيوي. ويمكن ذكر إسهام نخبة من رواد الفكر المعاصر فيما يأتي :

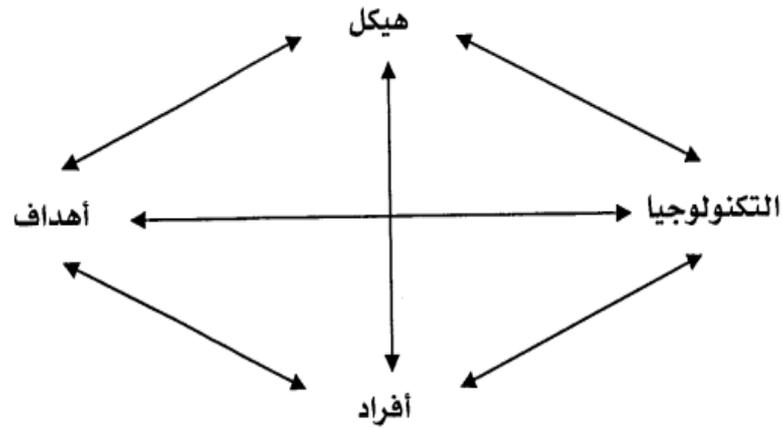
### ٢-٤-١ ليفت :

افترض أن المنظمات ما هي إلا نظم معقدة تتكون من أربعة مكونات مستقلة متفاعلة وهي الأهداف التنظيمية، والتركييب، والتكنولوجيا والأفراد. تستجيب جميع هذه المكونات لتأثيرات بيئة

المنظمة الخارجية بأبعادها الاقتصادية ، والسياسية والاجتماعية . أن سبب الاختلافات في تصميم المنظمة لإنما يعود إلى اختلاف اتجاهات ومستويات التفاعلات بين تلك المكونات من جهة وتفاعلها مع المنظمة من جهة أخرى ويعرض الشكل ( ١ ) هذه الفكرة .

### الشكل ( ١ ) فكرة ليفت في تصميم المنظمة

فكرة ليفت في تصميم المنظمة



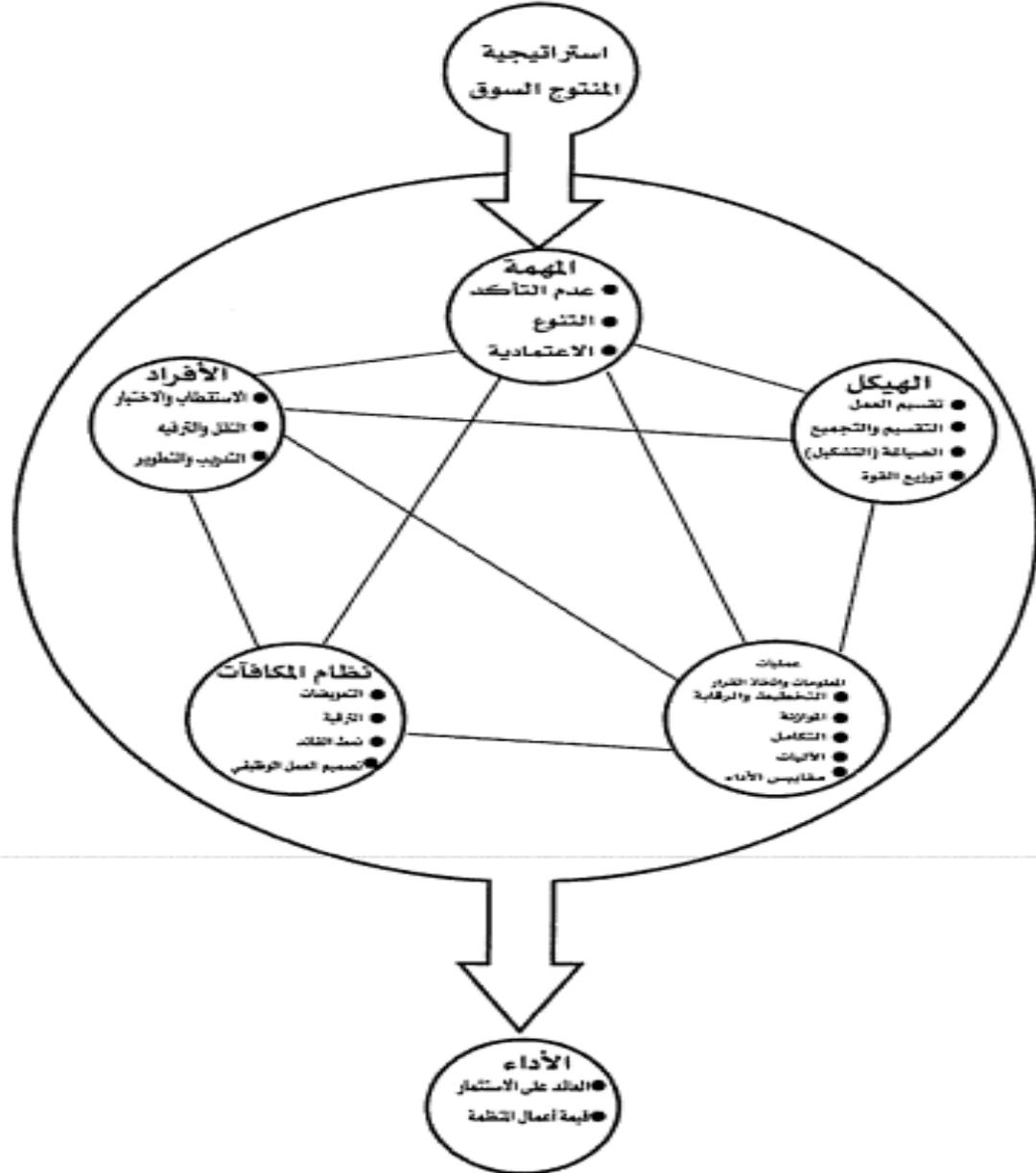
٢-٤-٢ كليرث وزملائه :

اعتقدوا أن تصميم المنظمة يدور حول فكرة مركزية قوامها إيجاد توافقات مختلفة تصب باتجاه تحقيق أداء عالي. ويجسد الشكل ( ٢ ) فكرتهم.

إن هذه التوافقات التي يتحكم بفلسفة بنائها التوجه الاستراتيجي للمنظمة يفترض أن تتم وفق أفضل الصيغ بين الهيكل المكونات وطبيعة صناعة القرار والمعلومات في المنظمة ونظام المكافآت والتعويضات القائمة والموارد البشرية العاملة لكي تتناسق مع طبيعة ما تواجهه المنظمة من عدم تأكد ، وتنوع واعتمادية في العمل لتنعكس بمستويات بأداء متميز وفق مختلف أشكال معايير قياس الأداء.

## الشكل ( ٢ )

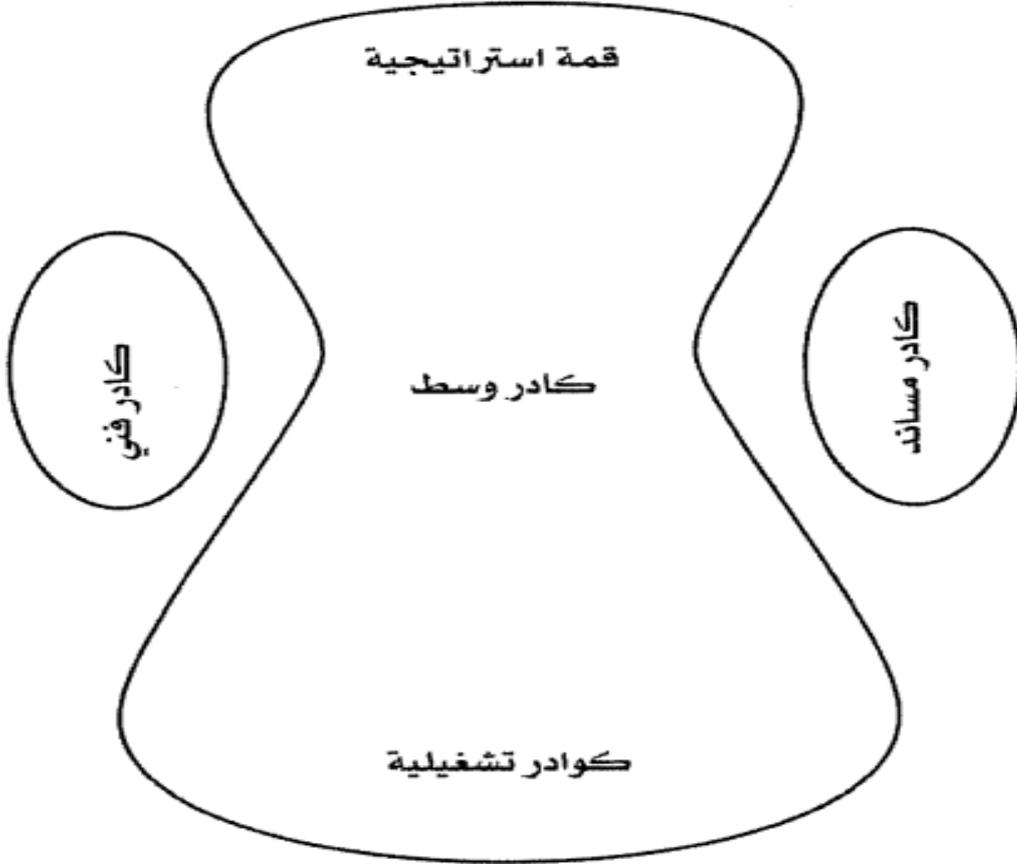
التوافقات الرئيسية بين مكونات تصميم المنظمة



٢-٤-٣ منزيرك : تبني فكرة إيجاد توليفات متعددة بين مكونات المنظمة كأساس للتصميم ، حيث حدد هذه المكونات بخمسة وهي القمة الإستراتيجية ، والكادر الوسيط ، وكوادر التشغيل في مراكز العمليات ، والكوادر المساندة ، والكوادر الفنية ، كما يوضحها الشكل ( ٣ ) .

### شكل ( ٣ ) أجزاء المنظمة الأساسية

#### أجزاء المنظمة الأساسية



وقد افترض أن توليفات التصميم المتمثلة بأشكال الهياكل وآليات التنسيق المعتمدة فيها والمكون المسيطر والمتحكم بعمليات المنظمة واتساع مساحة المشاركة في القرار ونتائج الأعمال، ما هي إلا استجابة لتأثيرات عوامل الموقف والتي حددها بأربعة مجاميع وهي : حجم المنظمة ، والمنظومة الفنية ، والبيئة وعلاقات القوة كما يوضحها الشكل ( ٤ ).

شكل ( ٤ )

شكل الهيكل، آلية التنسيق، والمكون المهيمن في المنظمة ومساحة المشاركة

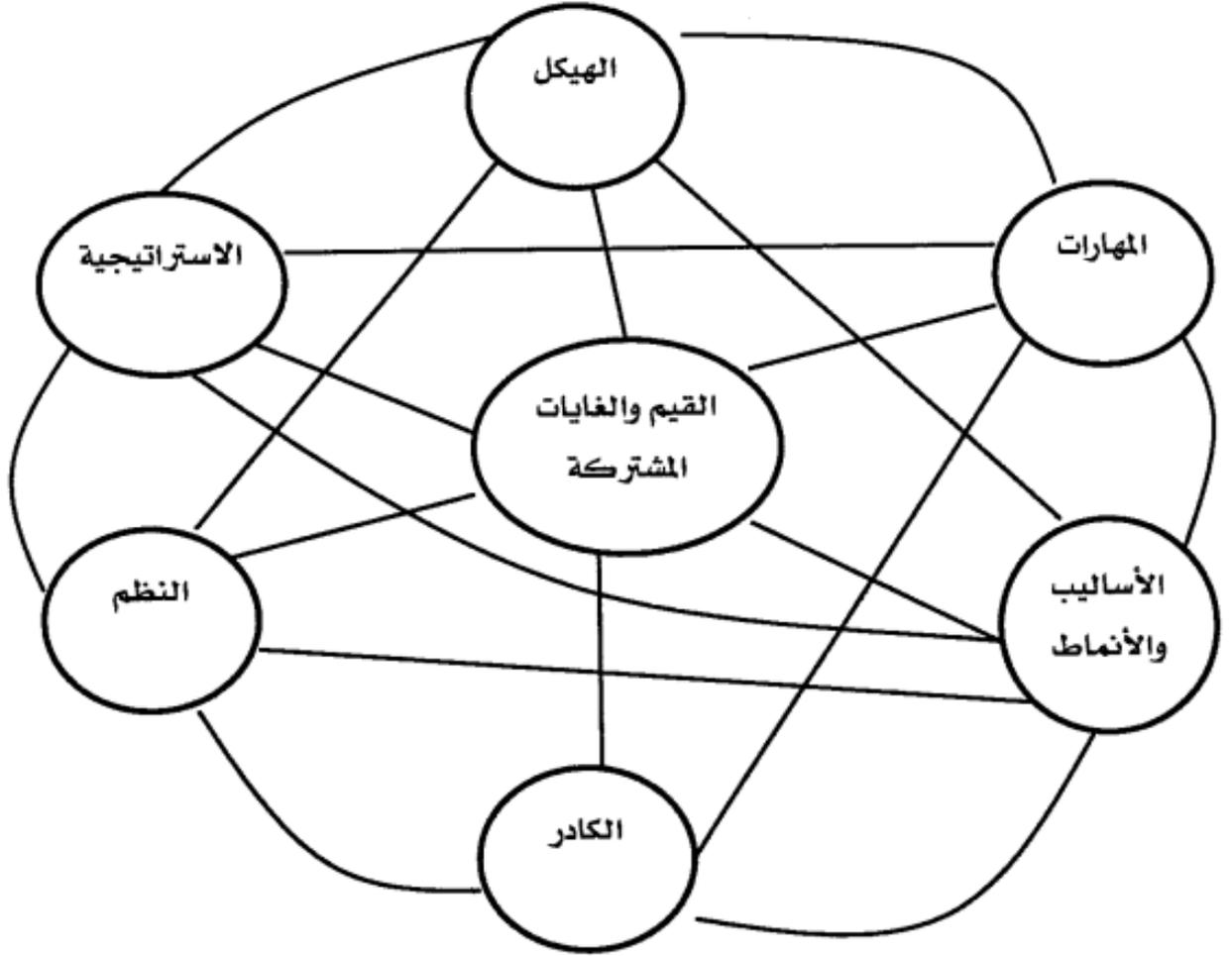
شكل الهيكل	آلية التنسيق	المكون المهيمن في المنظمة	مساحة المشاركة
• هيكل بسيط	• إشراف مباشر	• القمة الإستراتيجية	• تفاعل أفقي وعمودي
• البيروقراطية الآلية	• معايرة ومقايسة عمليات التشغيل	• الكوادر الفنية	• محدودية التفاعل الأفقي
• البيروقراطية المهنية	• معايرة المهارات	• الكوادر التشغيلية	• تفاعل أفقي وعمودي
• التقسيمي (على أساس الأقسام)	• معايرة المخرجات	• الكادر الوسطي	• محدودية التفاعل العمودي
• الغرضي (متجدد)	• تكيف متبادل	• الكادر المساند	• تفاعل انتقائي

٢-٤-٤ وترمان وزملاءه:

افتراض أن تصميم المنظمة ما هو إلا نتاج التفاعلات ، والعلاقات والتلائمات الداخلية بين الهيكل، والإستراتيجية، والنظم، والأنماط، والأساليب، والمهارات، والكوادر والغايات المشتركة. كما يوضحها الشكل ( ٥ ) إن هذا الأمر إذا ما تحقق بفاعلية يقود إلى إبراز الاعتمادية ما بين تصميم المنظمة ومستويات تميزها في الأداء.

## شكل ( ٥ )

تصميم التفاعلات، والعلاقات، والتلائمات بين مكونات المنظمة وفي داخلها



٢-٤-٥ كابدل :

طرح كابدل فكرة بناء التوازنات كأساس للتصميم التنظيمي، وتمثلت تلك التوازنات بثلاث أبعاد أساسية وهي :

- المركزية ( الرقابة ) .
- اللامركزية ( الاستقلالية ) .
- الرغبة والاستعداد للمشاركة والتعاون .

افترض كابدل أن تفاعل هذه الأبعاد يتطلب ثلاثة مجاميع من التوازنات لكي تصل المنظمة للتصميم الذي يعطي أفضل أداء ممكن كما يوضحها الشكل ( ٦ ) والتوازنات هي :

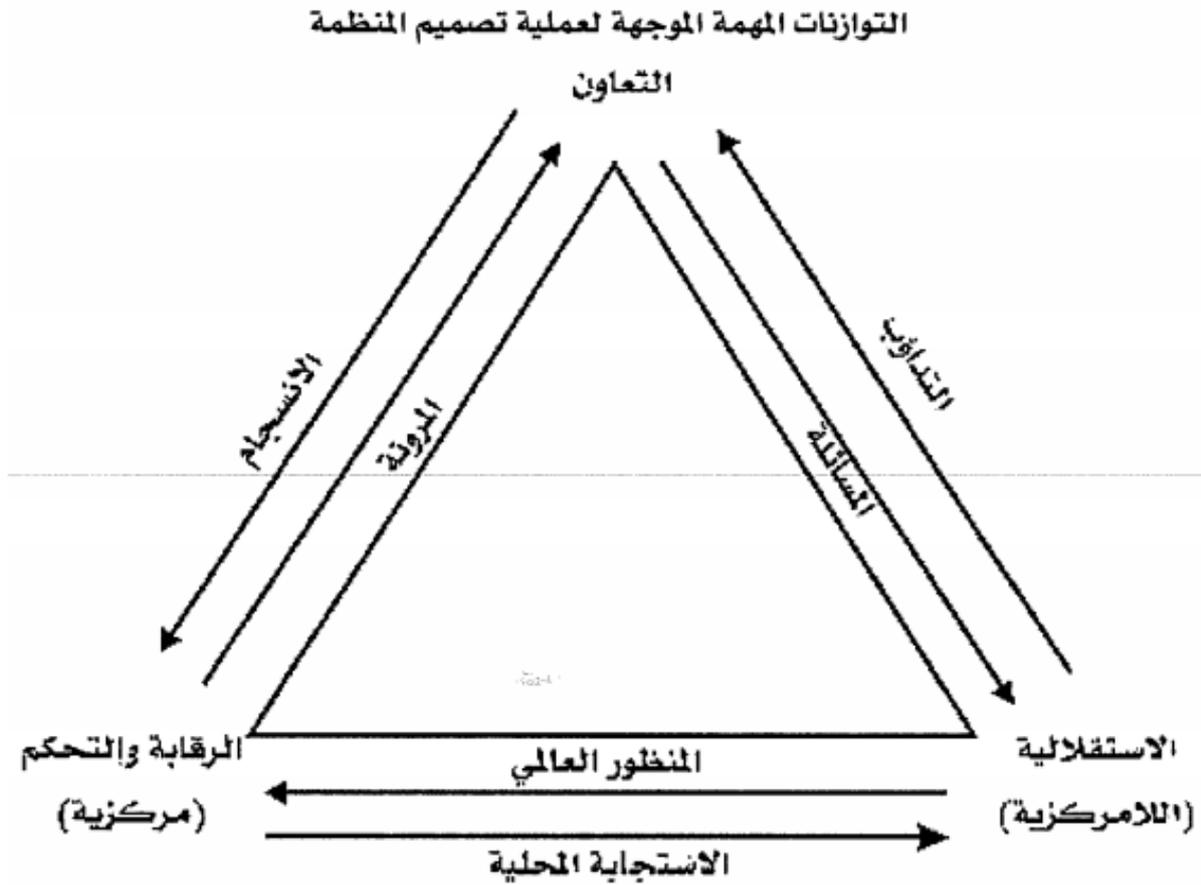
- التوازنات بين التداويية والمسائلة، حيث يزيد العمل الجماعي والتعاون من مساحة التداويية لكنه يقلل في نفس الوقت من إمكانية التحديد الفعال للمسائلة، بينما نجد أن التداويية محدودة في العمل المنفصل المستقل لكن المسائلة محددة بوضوح وإحكام .

- التوازنات بين المرونة والانسجام، حيث تكون المرونة عالية في حالات التعاون لكنها تسبب صعوبة في الانسجام، بينما تسبب المركزية والتحكم المركزي محدودية المرونة وزيادة في الانسجام والتماسك.

- التوازنات بين المنظور العالمي والاستجابة المحلية، في إطار العمل المركزي يصبح متاحاً إمكانية التأكيد على المنظور العالمي لكنه ربما يسبب صعوبة في الاستجابة السريعة لمتطلبات محلية، في حين يتباين المنظور العالمي متباين في درجة اللامركزية رغم استجابتها بصورة فعالة للمتطلبات المحلية.

إن مجمل هذه الجوانب الثلاث تتطلب العناية والاهتمام الكبيرين من قبل إدارة المنظمة وهي تضع التصميم الملائم الذي يعطي أفضل نتائج متوقعة.

شكل ( ٦ )



٣- التوجه الإستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم:

إن عملية التصميم ليست بالأمر الهين اليسير بجميع الأحوال والمواقف، خاصة وأن التفاعلات بين أبعاد تلك العملية ومراحلها من جهة وبين البيئة التي تعمل فيها المنظمة من جهة أخرى

تتطلب هي الأخرى تشخيص التوجه الإستراتيجي الحاكم لخيارات عملية التصميم، وكذلك تتطلب معرفة التحديات المؤثرة على تلك العملية.

إن اختيار التوجه الإستراتيجي الحاكم لعملية تصميم المنظمة إنما يعتمد على معرفة التحديات التي تتزامن مع تلك العملية تشكل مجمل تلك التحديات محددات ينبغي أن تحظى بعناية الإدارة وهي تعتمد التصميم الملائم للمنظمة ، ونذكر منها على سبيل المثال الجوانب الآتية :

- كيفية جعل العمليات التشغيلية للمنظمة أكثر فاعلية.
- كيفية اختيار منظومات رقابة تقدم أفضل نتائج مرجوة منها.
- كيفية التنسيق بين المهام التنظيمية للوصول إلى أعلى تداؤبية في العمل.
- كيفية بناء منظومة قيمية وثقافية تكون موجهة لسلوك الأفراد والمجموعات للقيام بالمهام المناطة بهم.
- كيفية بناء منظومة إمكانات وقدرات المنظمة لتساهم تفاعلات هذه المنظومة في إيجاد أعلى قيمة ممكنة للمنظمة.

#### أما التحديات التي تواجه عملية التصميم فيمكن إيجازها بالنقاط أدناه:

- مدى مساهمة مكونات التصميم في زيادة مستويات أداء المنظمة.
  - الدرجة التي يتم في إطارها اختيار مستويات التمايز العمودي والأفقي في المنظمة.
  - التحكم بأسلوب اختيار آليات رقابة وتنسيق كفاءة وامتيزه.
  - وصف لأسلوب اختيار المهام المرتبطة بأهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها.
  - تحديد المبادئ الأساسية لفحص عملية التصميم.
  - محاولة تكوين تصميم يعظم من فاعلية المنظمة .
  - بناء التصميم على أساس التوازنات الخاصة بالدور والوظيفة والقسم والمنظمة ككل.
  - اختيار آليات وأساليب التنسيق بين مكونات التصميم على مستوى الأنشطة التنظيمية.
  - تحديد أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية معاً.
  - تقرير أفضل الآليات الملائمة لمنظومات رقابة محددة على مهام الأفراد وأدوارهم.
- يأتي التوجه الإستراتيجي استجابة لطبيعة المحددات والتحديات آنفة الذكر . وحيث أن هذا التوجه مرتبط بالحركة المستقبلية المتوقعة للمنظمة في بيئتها فإنه يمكن أن يأخذ صيغ توافقية متنوعة. فقد حدد منزيرك سبعة توافقات تصلح أساس لترجمة التوجه الاستراتيجي في تصميم المنظمة، إن صيغ التوافق تشكل أساس لرسم آليات التنسيق التي تحتاجها الأجزاء الأساسية في

المنظمة كمكونات لذلك التصميم وما يرتبط بها من أنماط لا مركزية في عمل المنظمة. ويعرض الشكل ( ٧ ) خلاصة مركزه لفكرة منزبرك.

شكل ( ٧ )

التوجه الإستراتيجي وفقاً لصيغ التوافق

وآليات التنسيق بين الأجزاء الأساسية للمنظمة ونمط اللامركزية

نمط اللامركزية	الأجزاء الأساسية للمنظمة (كمكونات للتصميم)	آليات التنسيق الأساسية	التوجهات الإستراتيجية (توافقات)
مركزية أفقية وعمودية	قمة إستراتيجية	الإشراف المباشر	• المنظمة الريادية
لا مركزية محدودة عمودية	تركيب فني	معياريات العمليات	• منظمة آلية
لا مركزية عمودية أفقية	جوهر العمليات	معيارية المهارات	• منظمة مهنية
لا مركزية أفقية محدودة	الإدارة الوسطى	معياريات المخرجات	• منظمة متنوعة
لا مركزية منتقاة	الكادر المساند	تكيف متبادل	• منظمة مبدعة
لا مركزية	عقيدة المنظمة	معيارية الأعراف	• منظمة رسالية
تنوع الأنماط	لا يوجد	لا يوجد	• منظمة ذات توجه سياسي (يحكمها صراع القوى والمصالح)

#### ٤ - إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة:

إن عملية تصميم المنظمة يحكمها مجموعة توازنات تشكل أساس في اختيار صيغ التصميم المناسب لطبيعة التوجهات الإستراتيجية في عملية التصميم من جهة والاستجابة الملائمة لطبيعة المحددات والتحديات التي تواجه المنظمة. ويقصد بالتوازن هنا إعطاء قدر كافي من العناية والاهتمام لأمر ما قبالة شيء آخر منافي له بصيغة الاستفادة من المزايا التي يتيحها هذا والمزايا للأمر الآخر المناقض. فمثلاً إن صيغة العمل وفق آليات محددة ومعيارية ثابتة ورسمية عالية تأتي بالعديد من الفوائد والمحددات التي يمكن اعتبار محدداتها هي فوائد الصيغة مقابلة أخرى من العمل المرن والرسمية القليلة والحكم الجماعي الفرقي بعيداً عن المعيارية والتقييس الجامد. ويمكن طرح ثلاث نماذج لموازنات نعتقدها في إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة، وهي :

#### ٤-١ التوازنات المتحققة من خلال جمع صيغ الثبات والحركة ( المرونة ) عمل المنظمة:

إن هذا الأمر نجده متجسداً في ما قدمه برنز وستالكر في نموذجهما الآلي والعضوي لتصميم المنظمة معتمدين على مجموعة من الخصائص المكونات تأخذ حركية دائمة بين هذين القطبين، ويعرض الشكل (٨) فكرة تلك التوازنات.

#### شكل (٨)

#### توازنات في نموذج برنز وستالكر

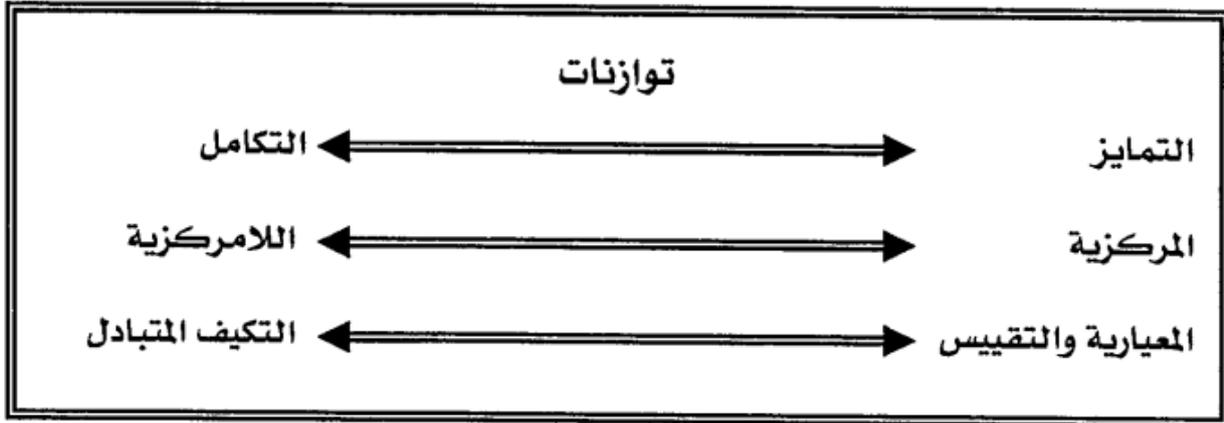
تصميم عضوي (منظمات ذات خصائص تكيفية)	الخصائص	تصميم آلي (منظمات ذات خصائص بيروقراطية)
تكيفية	→ الأهداف ←	تنبؤية
لا مركزية	→ السلطة ←	مركزية
قليلة	→ القواعد والإجراءات ←	كثيرة
واسع	→ نطاق الإشراف ←	ضيق
مشاركة	→ المهام ←	متخصصة
كثيرة	→ فرق العمل ←	قليلة
غير رسمي	→ التنسيق ←	رسمي

#### ٤-٢ التوازنات المتنوعة المرنة بين مختلف الأدوار والوظائف والأقسام وبالتالي المنظمة ككل:

إن احتياج عملية التصميم إلى تحديد الأدوار لكل وظيفة، وتوضيح الوظائف في إطار أقسام متعددة لغرض تشكيل التصميم المناسب للمنظمة والذي يعطي أفضل أداء متميز. وبما أن الوظائف متنوعة حيث البعض منها تعتبر وظائف أساسية في الإنتاج والتسويق والبعض الآخر وظائف مساندة يتطلب الأمر إيجاد الصيغة المناسبة لعمل الجميع دون أهداف متقاطعة. إن اختلاف الأدوار للوظائف جعل البعض منها تدعو إلى الاستقرار، والثبات والاستمرارية في العمل ويطلق عليها وظائف ثبات وصيانة، في حين نجد وظائف أخرى تدعو للتكيف والمرونة ويطلق عليها وظائف التكيف والمرونة. وبين هاتين النوعيتين من الوظائف نجد وظائف إدارية مرتبطة بالرقابة والتنسيق لأنشطة الأقسام وهذه وظائف موجودة في مختلف مستويات المنظمة. يثير هذا الأمر تحدياً كبيراً أمام التصميم التنظيمي يتمثل بوضع مزيج هذه الوظائف للعمل مع بعضها الآخر رغم اختلاف آلياتها، وأساليبها وتوجهاتها. وكذلك فإن التحدي الآخر الذي يضاف يتجسد بضرورة إيجاد التوازنات التي تتيح للمنظمة أفضل أداء ممكن، ويحدد الشكل (٩) مجمل هذه التوازنات.

شكل (٩)

#### التوازنات المتنوعة في التصميم



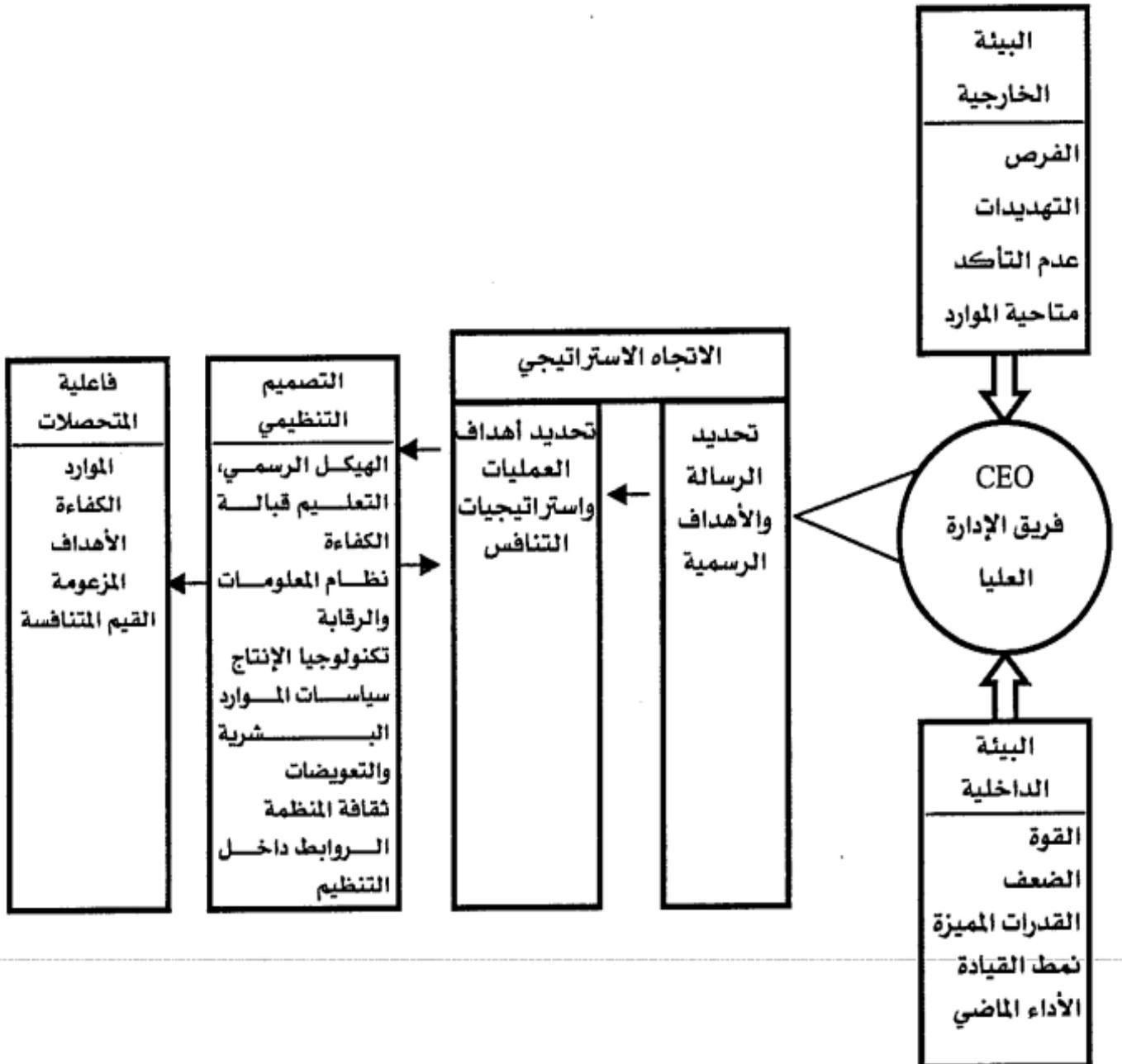
#### ٤-٣ التوازنات ما بين رغبات فريق الإدارة العليا ومعطيات الواقع الفعلي للمنظمة ومحيطها الذي تعمل فيه:

تنطلق فكرة التوازنات من الأولويات التي تفضلها الإدارة العليا والأولويات التي يفرضها واقع عمل المنظمة الداخلي والخارجي. وهكذا تشكل حالات التوازن التي تحصل في عملية التصميم بمثابة حلقة الربط ما بين النتائج المستهدفة للأداء وبين مستوى إدراك الإدارة العليا لعناصر بيئة

المنظمة الداخلية والخارجية. إن معرفة عوامل التأثير الداخلية والخارجية تتجسد برؤية واتجاه استراتيجي تحاول الإدارة أن تجد التصميم التنظيمي الملائم لذلك التوجه. ويأتي هذا الرأي تجسيد لأفكار نموذج ( Lewin and Stephens ١٩٩٤ ) المبينة في الشكل (١٠).

شكل ( ١٠ )

### تصميم المنظمة وفق منطق التوازنات



## أسئلة الفصل العاشر:

### (١) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		١ افترض كليث أن المنظمات ما هي إلا نظم مُعقدة تتكون من أربعة مكونات مستقلة متفاعلة وهي الأهداف التنظيمية، والتركيب، والتكنولوجيا والأفراد
	✓	٢ أسهم رواد الفكر الإنساني ( مايو ، فولت ، برنارد ، ليكرت أرجرس وسایمون مثلاً ) في رصد العوامل الإنسانية ( النفسية والاجتماعية ) ذات الطابع غير الرسمي وانعكاساتها على تصميم الجماعات، ومنظومات اتخاذ القرار، وفرق العمل
✓		٣ افترض كایدل أن تصميم المنظمة ما هو إلا نتاج التفاعلات، والعلاقات والتلائمات الداخلية بين الهيكل، والإستراتيجية، والنظم، والأنماط، والأساليب، والمهارات، والكوادر والغايات المشتركة.
	✓	٤ أسهم رواد الفكر الكلاسيكي ( تايلر، فايول، وبيير) على سبيل المثال في التبشير بعملية تصميم المنظمة على المستوى الكلي لها والجزئي

### (٢) أسئلة اختيار من متعدد Multiple Choice

أ- يفترض أن تصميم منظومات عمل المنظمة (علاقات، وتنسيق، وتوازنات، وتميزات، وتكامل) ما هي إلا استجابة لتحديات يفرضها تعامل المنظمة مع بيئتها ومحيطها :

١. الفكر الكلاسيكي.
٢. الفكر الإنساني.
٣. الفكر المعاصر.
٤. الفكر التداؤبي.
٥. لا شيء مما سبق.
٦. كل ما سبق.

ب- تبنّى فكرة إيجاد توليفات متعددة بين مكونات المنظمة كأساس للتصميم ، حيث حدّد هذه المكونات بخمسة وهي القمة الإستراتيجية، والكادر الوسط، وكوادر التشغيل في مراكز العمليات، والكوادر المساندة، والكوادر الفنية:

١. أليفت.

- .II . كليرث.
- .III . منزيرك.
- .IV . وترمان
- .V . لا شيء مما سبق.
- .VI . I و II.
- .VII . II و III.
- .VIII . I و III.

### ٣) أسئلة كتابية Essay Questions

أ- أذكر أهم التحديات التي تواجه عملية التصميم.

(الفقرة: ٣)

ب- عدد أربعة من المنظورات المُفسّرة لتصميم المنظمة وأشرح واحدة منها.

(الفقرة: ٢)

## حالة عملية: كيف بإمكانك إعادة تصميم مؤسستك لتحقيق النجاح المنشود؟

المصدر: (2018) Carucci, Ron,

لا يرى أغلب المدراء مفهوم "تصميم المؤسسة" كما يجب أن يروه، حيث تجدهم منهمكين في العمل ولا وقت لديهم لتحسين تصميم المؤسسة. إذ يتجنب هؤلاء المدراء القيام بإعادة ضبط عمل مؤسساتهم لتنفيذ استراتيجياتها نظراً لكونه عملاً شائكاً ومعقداً. بدلاً من ذلك، يقومون بنقل المهام من قسم إلى قسم، أو يقومون باستخدام موارد أتى بها مدير تنفيذي متحمس، أو يقومون بالعمل على تخفيض التكاليف في كل المجالات، أو التركيز على إيصال رسائل أكثر شمولية، أو تعيين قادة أقوى في الأقسام المضطربة.

تعد كل الأمور السابقة إصلاحات سطحية وحلول مزيفة تضر أكثر من قدرتها على النفع، وهو ما يشكل الأخطاء التي يقع فيها أغلب المدراء عندما يقومون بإعادة التنظيم. بحسب دراسة لماكنزي، تشكل نسب نجاح جهود إعادة التصميم المؤسسي أقل من 25%، وذلك نظراً لأنه من الشائع انتهاء الحماسة الكامنة وراء جهود إعادة التنظيم قبل اكتمال العملية، أو فشل عملية التنظيم في إنشاء التحسينات المرغوبة.

يعود السبب في تلك الإحصاءات المنخفضة إلى عدم رؤية المدراء لواقع أنّ إعادة تصميم المؤسسة هي عملية مستمرة، كما يجب أن يكون أمراً حيوياً تعيشه وتتفهمه المؤسسة نظراً لأنه يجب تحسين وصقل أية مؤسسة بشكل مستمر.

يمكن أن تؤدي إعادة التصميم الجيدة للمؤسسة إلى تحسين حالتها وتطوير موظفيها. كما يجب أن يكون الدافع وراء الرغبة في تحقيق فوائد محددة، والجمع بين من يؤدون ذات المهام، وتحسين عملية صنع القرار عبر ضمان انسياب المعلومات بسهولة ضمن أرجاء المؤسسة، وتقديم صلاحيات أكبر للموظفين من خلال إعادة تشكيل سلوكياتهم وتحفيزهم للأداء والمساهمة وفقاً لما تحتاجه المؤسسة.

تميل المؤسسات الناجحة، بحسب خبرتي، إلى القيام بخمسة أمور تضمن لها عملية إعادة تصميم ناجحة:

**التنظيم حول ميزة تنافسية.** على المؤسسات الإجابة عن الأسئلة الحرجة المتعلقة بهويتها على غرار "ما يميزنا؟ ما هي أسواقنا؟ ومن هم عملاؤنا؟" قد يبدو هذا أمراً بديهياً، إلا أنّ هذه الأسئلة لا تُطرح في الأساس. وعلى المؤسسات أن تكتشف مواطن قصورها إن أرادت ألا ينتهي بها المطاف عالقة بالبيروقراطية والثقافات التي تعيق الأداء بدلاً من تمكينه. إذا كانت ميزتك التنافسية الاستجابة أو السرعة، قم ببناء المؤسسة للقيام بذلك على أكمل وجه. أما إذا كانت

تتعلق بالجودة والخدمة، يتوجب عليك تطوير الجوانب التي تحقق هذا. إذ سيؤدي تحديدها الدقيق لهوية المؤسسة إلى وضع تصميم جيد لها.

**إنشاء حدود واضحة بين العمل التنافسي والضروري.** يجب تنظيم العمل التنافسي (العمل الذي يفقد أو يدعم أو يساعد على المنافسة) بشكل يكون أكثر فعالية وجودة. يمثل العمل التنافسي ميزتك وما أنت قادر على القيام به أفضل من أية جهة أخرى.

أما العمل الضروري فهو يمثل المهام التقليدية التي تقوم بها كل المؤسسات مهما كان نوعها، وهو ما عليك تنظيمه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. تحدث المشاكل عندما لا يكون هناك حدود واضحة بين العمل التنافسي والضروري. في بعض الأحيان، قد تؤدي الطبيعة اليومية العاجلة للأعمال الضرورية إلى فقدان التركيز الاستراتيجي على الأعمال التنافسية. لمنع هذا من الحدوث، حاول إنشاء الحدود الواضحة بحسب المناطق الجغرافية أو الوظائف أو شرائح العملاء أو الخدمات أو خطوط الأعمال أو حتى مزيج مما سبق. يجب أن تكون هذه الخيارات ناتجة عن المتطلبات الاستراتيجية المشار إليها أعلاه.

يؤدي إنشاءك لحدود واضحة إلى حدوث تنسيق سلس داخل تلك المجموعات. كما أنه يعمق أيضاً الخبرات ويحسن تنفيذ مجموعة محددة من الأنشطة. يكمن التحدي في تحديد آلية التنسيق بين هذه المجموعات أثناء وضع الحدود، بالتالي، يتوجب عليك العمل عليه والتخطيط له بشكل كاف لتحقيق الفائدة المرجوة من تلك الحدود في المقام الأول.

**التركيز على الروابط بين الأقسام.** تكمن قدرة المؤسسة على المنافسة الحقيقية في التناغم بين عمل الأقسام فيما بينها، لا أداء كل قسم لوحده. على سبيل المثال، تقع الخدمة التي تقدمها المؤسسة ضمن عمل أقسام المبيعات وخدمة العملاء وسلسلة التوريد. كما يقع ابتكار المنتجات ضمن عمل أقسام البحث والتطوير والتسويق وبحوث السوق. قد يكون هذا أمراً بديهياً، لكن يجب أن يكون هناك عمل كبير ومتصل بشكل وثيق بين هذه الأقسام كي يكون التنسيق والتناغم بينها في حده الأقصى.

تساعد خيارات التصميم المختلفة على غرار عمليات المؤسسة الأساسية المتكررة، والتكنولوجيا ومنصات مشاركة المعلومات، والفرق العابرة للأقسام من الأمور التي تساعد على خلق روابط متناغمة بين أقسام المؤسسة. أما التسلسل الهرمي، فهو مجرد وسيلة لربط المهام المتكاملة رأسياً، (وهو للأسف الشيء الوحيد الذي يتغير عندما يعمل الناس على تغيير مخطط المؤسسة). يجب إنشاء أدوار تُشرك عدة أقسام في نفس الوقت، وهو الأمر الذي من شأنه أن يشكل وسيلة فعالة لربط العمل، وذلك نظراً لأن بناء الروابط الفعالة يمثل أحد أقوى السبل لضمان نجاح التغييرات التنظيمية.

توزيع صلاحيات اتخاذ القرار. يمكن أن تساعد الطريقة التي يتم فيها توزيع صلاحيات اتخاذ القرار على جذب السلوكيات المرغوبة وتلافي تلك السلبية، حيث تساعد الآلية الجيدة لاتخاذ القرار على توضيح التوقعات أمام الجميع تجاه مسؤولياتهم والعواقب، إلا أن أغلب جهود إعادة التنظيم لا تنطرق إلى ذلك للأسف. من المهم جداً لكيفية عمل المؤسسة تحديد هياكل السلطة والأدوار والعمليات التي تدار بها الجوانب الهامة فيها، علاوة على وضع استراتيجية لمعرفة كيف يتم تحديد الأولويات وتخصيص الموارد، وقياس الأداء. يشمل ما سبق أيضاً التخطيط وإنشاء آلية الربح والخسارة والميزانيات، وإدارة المحافظ الخاصة بالمنتجات، والعلاء، والمواهب، والعمليات المالية واستراتيجية طويلة الأجل للحصول على نتائج.

قد يكون ما سبق أمراً شاقاً، إلا أنه من المهم معرفة أن أية عملية إعادة تنظيم ستحقق نجاحاً ساحقاً. على عملية تصميم المؤسسة أن تضع آلية واضحة تجاه اتخاذ القرارات والمخطط الواجب على الآخرين اتباعه، وهو الأمر الذي سيعطي مساراً واضحاً للأعمال، ما يجعل من جميع الأقسام قادرة على العمل بطريقة منسقة وتنفيذ الاستراتيجية ورصدها بشكل مناسب. سيؤدي فشلك في إصلاح هذا إلى تراجع أداء المؤسسة وحدوث مشاكل متعلقة بالصلاحيات والإخفاق في تحقيق الأهداف المرسومة.

صمم أدواراً واضحة وذات مغزى. من الشائع في المؤسسات أن يجيب العاملون على سؤال: "ما طبيعة عملك هنا؟" بإجابة على غرار، "حسناً، هناك ما يقوله توصيفي الوظيفي، وهناك ما أفعله كل يوم". يجب صياغة التوصيف الوظيفي بشكل دقيق، كما هو الحال مع المؤسسة بأكملها، ويجب ألا يدور حول تفضيلات شخصية أو صفات، بل حول العمل اللازم والنتائج المرجوة.

عندما تنمو مؤسسة ما يحدث ما يمكننا تسميته باسم "الانقسام الخيطي" وهو انقسام الأعمال بنفس طريقة الانقسام الخيطي لدى الخلايا البشرية (وفيه تنقسم الخلية البشرية إلى خليتين متطابقتين تماماً). يمثل هذا الانقسام أحد أسوأ الطرق لتوسعة نطاق المؤسسة وذلك نظراً لأنه يؤدي إلى إنشاء مهام مكررة مكلفة ووظائف تُضعف نشاط العالمين، حيث قد يرى بعضهم وظيفته مملة وضيقة الأفق، وقد يجد البعض الآخر نفسه يقوم بمهام متعددة غير متصلة بتصميم عمله. كما قد تقوم مؤسسات في بعض الحالات بتطويع العمل ليتناسب مع قدرات الموظف، وهو ما يعني القبول بما يمكنه القيام به، والاستغناء عما لا يمكنه أداءه.

ينبغي تصميم الأدوار بشكل واسع النطاق لكي يشعر الموظفون بالتحدي والرضا تجاه أي إنجاز يحققونه، حيث سيؤدي هذا إلى المحافظة على مهارات الموظفين وإشعارهم بأنهم يتطورون ومرتاحون في العمل. كما أنه يتيح مجالاً للمؤسسة للمناورة وهو ما سيعيد أمراً مفيداً عندما تكون المؤسسة جاهزة لإعطاء صلاحيات قيادية أكبر لبعض موظفيها.

يتوجب عليك تصميم مؤسستك بطريقة يمكنها تحقيق ما ترجوه منها مستخدماً الطرق الموجودة أعلاه. ويعود ذلك إلى أنه عندما ستقوم بوضع مهام جديدة من دون إيجاد الأشخاص المناسبين للقيام بذلك، ستكون قد أنشأت تصميماً يتجاوز قدرة من لديك على تنفيذه بالفعل، حيث من الصعب إيجاد أولئك الذين يملكون القدرة على ملء شواغر مستحيلة. بالتالي، على تصميمك أن يكون متوازناً وقادراً على العمل ضمن ظروف حقيقية، ولا يعني هذا تقديم تنازلات، أو الاستسهال أو قبول مواهب متواضعة للعمل لديك، بل يعني امتلاك التوازن بين ما تطمح إليه وما لديك بالفعل. كحل أمثل، صمم حالتك المثالية، ثم عدلها بحسب ما هو متوفر لديك.

يتطلب تصميم المؤسسة الأمثل عملاً شاقاً وتضحية والمفاضلة بين أمور كثيرة. على التصميم أن يكون متوافقاً مع واقع المؤسسة وواقع الحياة نفسها، إلا أنّ التصميم المدروس في الوقت ذاته سيؤدي إلى جلب أرباح كبيرة ويساعد المؤسسة على تجنب انضمامها إلى قوائم المؤسسات التي فشلت.

## المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن.
٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
٣. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محمد الغلبي، ( 2018)، **نظرية المنظمة : مدخل التصميم**، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
4. Carucci, Ron, (2018), **How can you redesign your organization to success?**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
5. Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., (2013), **Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspectives**, 3rd edition, Oxford University Press.
6. Lægaard, J., (2006), **Organizational Theory**, Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
7. Mary, Jo Hatch, (1997), **Theories des Organizations**, DeBoeck Universites, Paris.
8. Mccion, Greg, (2018), **What should executives learn from Apple?**, Harvard Business Review, Boston, United States of America.
9. Pugh, D. and Hickson, D.J., (2007), **Writers on Organizations**, 6th edition, Sage Publications.
10. ROJOT, Jacques, (2003), **Theories des Organizations**, Editions Eska, Paris, France.