

## جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير

محاضرات في  
SAHLA MAHLA  
المصدر نظرية المنظمة لتخرج في الجزائر



( أو نظرية التنظيم )

**Organization Theory**

من إعداد و تقديم الدكتورة : أمينة بواشري

E-mail : [amina2003alg@yahoo.fr](mailto:amina2003alg@yahoo.fr)

إن نظرية المنظمة هي طريقة و وسيلة لرؤية المنظمات بوضوح و عمق . و هذه الطرق أو الوسائل للرؤية تتمثل في : النماذج و الترتيبات لتصميم المنظمات و السلوك ، و هي أدوات لفهم المنظمة و كيفية عملها بمعنى أن النماذج و النظريات هي أدوات لفهم المنظمات و المنظمات تختلف و تتنوع و ليست متشابهة.

### عند دراسة نظرية المنظمة لا بُد من معرفة الآتي :

- أن نفرق بين نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي .
- ما هي المنظمة و لماذا وُجِدت المنظمة ، و ما هي الأسس التي تقوم عليها المنظمة ، و ما هي أنواع المنظمات و ما هي التحديات المُعاصرة التي تواجه المنظمات .
- التطور التاريخي لنظرية المنظمة و النماذج التقليدية و الحديثة فيها ( التقليدية ، السلوكية ، و الحديثة ) ، و كيف نظرت المدارس الفكرية المختلفة لعملية التنظيم ابتداءً من التقليدية أو الكلاسيكية فالسلوكية فالحديثة متمثلة في مدرسة النظم و المدرسة الكمية و المدرسة الموقفية .
- المفاهيم الجديدة مثل المنظور القائم على المعرفة ( المدخل المعرفي ) ، البناء المؤسسي ، المداخل الإستراتيجية لمختلف الظواهر التنظيمية ؛ لأن هناك أهمية كبيرة لدراسة وضع المنظمات لتطوير استراتيجياتها الإدارية وفق أحدث النظريات المعاصرة و بصفة مستمرة ضمانا لإحداث هدف التكيف و البقاء الذي يوفر لها شروط تحقيق أهدافها و غاياتها النهائية .
- لماذا ندرس نظرية المنظمة . و ما هي أهم الكلمات أو المصطلحات التي يجب أن نفهمها في نظرية المنظمة

- ما هو الهيكل التنظيمي . و هل تصميمه هو غاية في حد ذاته أم وسيلة و كيف ؟ و أيُّ الهياكل التنظيمية إذا ما تم استخدامها في موقف مُعين سيزيد من تطوير و تحسين فاعلية

المنظمة . و ما علاقة البيئة و التكنولوجيا و الإستراتيجية و حجم المنظمة و دورة حياتها و الثقافة بالتنظيم و بتصميم الهيكل التنظيمي . و هل من الضروري تصميم المنظمات لمجابهة البيئة العالمية و ظروف المنافسة الشديدة .

- كما يجب أن نكون قادرين على تحليل الواقع العملي لما يدور في منظمات الأعمال .

- **تطبيقات نظرية المنظمة أو نظرية التنظيم** : و هي تطبق على كل أنواع المنظمات سواء

تلك التي تستهدف الربح أم لا تستهدف الربح . فعند دراسة حالات لمختلف المنظمات أو الشركات نجد أن كل منظمة أو كل مدير يُشارك في نظرية المنظمة حتى في حالة تحقيق تاريخ متميز مثل ما هو في شركات عالمية كبيرة مثل : جنرال موتورز أو جنرال إلكتريك التي اجتازت تحولات هيكلية رئيسة باستخدام مفاهيم معتمدة في نظرة المنظمة . فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية تتجسد النواة الحديثة للثورة التنظيمية في شركة جنرال إلكتريك (G.E) لأنها شركة متميزة في الأداء و كثيرا ما يتم الإشادة ببراعتها التنظيمية ؛ رئيسها التنفيذي هو "جاك والش" . و باستطاعتنا الإطلاع على القصة الكاملة لهذه الشركة و ما حققته من نجاحات باهرة ( مع الملاحظة أنها تصلح كدراسة حالة جيدة ) .

و يذكر المفكر الإداري Daft (دافت ، 2007) أن نظرية المنظمة تطورت عبر الدراسات التي أقيمت حول المنظمات ؛ حيث أثبتت الدراسات التي أجريت على مئات المنظمات و الشركات أهمية المعرفة - مثلا - التي تُعد القاعدة التي صنعت شركات عالمية مثل شركة : "زيروكس" و غيرها من الشركات الفاعلة اليوم ؛ حيث طُبقت نظرية المنظمة في شركة زيروكس كمثال حي واقعي . و استطاعت نظرية المنظمة مساعدة الأفراد و المنظمات على فهم و تشخيص و التعرف على الحاجات التنظيمية و المشكلات ، و على إدارة المنظمات حيث سرعة التغيير و شدة التعقيد.

أخيرا لا بد من التعرف على أهم الأسماء البارزة في نظرية المنظمة أو نظرية التنظيم من علماء الإدارة ومفكرها والتطلع باستمرار إلى الدراسات الحديثة في هذا المجال والتي أصبحت تتخذ لها توجهات إستراتيجية ومداخل معرفية جديدة نظرا لدخول المنافسة العالمية التي أصبحت تحتم على الشركات والمنظمات أن تقوم بتغييرات إستراتيجية هامة وتعتمد الإدارة الإستراتيجية في القيام بأعمالها .

**تنبيه :** يجب أن نُميز بين المصطلحات المستخدمة في مختلف المراجع وهذا مهم جدا ؛ فهناك ما هو يقصد إلى نفس المعنى وهناك تشابه قد لا يؤدي إلى نفس المعنى . مثل :

" الأنواع ، الأنماط ، الأشكال ، الأبعاد ، الخصائص ، الأسس ، المبادئ ، العوامل ، المحددات ، الشروط ، المكونات ، ... الخ " . وفي المحاضرات الآتية سنعتمد على مصطلحات ثابتة و واضحة المعنى والقصد . كما يجب أن نفرق بين المفهوم والتعريف دائما .

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

## \* مدخل إلى نظرية المنظمة

اختلفت المراجع العلمية كثيرا في وضع تعريف علمي شامل للتنظيم . و على الرغم من ذلك يُمكن القول أن التنظيم يُعد وظيفة من أهم أحد وظائف الإدارة ، ليست هدفا بحد ذاته وإنما تستخدم وسيلة لتحقيق الهدف .

و مصطلح " التنظيم " في الأطر السياسية هو ما يُطلق عليه اسم " المنظمة " في العلوم الإدارية عموما لهذا فإننا سنستخدم المصطلحين ( المنظمة و التنظيم ) بنفس المعنى . إن وحدة التحليل التي تتناولها نظرية المنظمة هي التنظيم الإداري من منظور شمولي Macro Perspective ، فهي تحلل المنظمة ككل و كوحدة ، و هي تخص الأفراد مجتمعين في الأقسام و المنظمات في مختلف الهياكل ، بمعنى آخر أنها تدرس سُسُيولوجية المنظمة التي تركز على النظام الاجتماعي . فنظرية المنظمة تركز على التركيب التنظيمي و الهيكل و مواضيع التنظيم و القوة و السياسة و الاتصالات ... إلخ بمعنى أنها تتناول بالتحليل دراسة الظواهر التنظيمية و أهمها : أنواع الهياكل التنظيمية و خصائصها ، تصميم المنظمة ، فاعلية المنظمة ، أهداف المنظمة ، إدارة التغيير التنظيمي و إعادة الهندسة ، التطوير التنظيمي ، بيئة المنظمة ( أنواعها و إدارتها ) ، حجم و تعقيد المنظمة و دورة حياتها ، إدارة ثقافة المنظمة ، إدارة الصراع التنظيمي التخطيط الاستراتيجي ، الاتصال ، الإستراتيجية ، طبيعة العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و أثرها على المنظمة ، القوة و السياسة في المنظمات ، الإبداع و حاجة المنظمات إلى الإبداع .

## المحاضرة الأولى

### فاعلية المنظمة

لو انتقلنا إلى نظرية المنظمة كحقل معرفي متخصص، سنجد أنها تساهم في إثارة تساؤلات عديدة بشأن أي من الهياكل التنظيمية التي إذا ما تم استخدامها في موقف معين سيزيد من تطوير وتحسين فاعلية المنظمة ؛ لأن الهيكل التنظيمي الأحسن هو الذي يجعل المنظمة فاعلة أكثر .

#### أولا : تعريف الفاعلية

الفاعلية هي الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها ، والواقع أن الهدف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء . لقد ازدادت الدراسات الخاصة بدراسة الفاعلية التنظيمية بعد سنة 1970 بشكل كبير . وعندما نتفحص مضمون تلك الدراسات نجد أنها حددت لنا ما يقارب ثلاثين معيارا لقياس الفاعلية مثل إجمالي الفاعلية، الإنتاجية، الكفاية، الربحية، النوعية، دوران العمل، الحوادث، النمو، الغيابات، الدافعية، المعنوية، السيطرة، التماسك/الصراع ، المرونة والتكيف ، الإجماع على الهدف ، التخطيط و وضع الأهداف ، الثبات، التأكيد على التدريب والتنمية، المهارات الإدارية الخاصة، إدارة المعلومات ، توظيف والاستفادة من البيئة ، قيمة الموارد البشرية .... وهكذا.

كما ويلاحظ على تلك الدراسات أن القليل منها أستخدم معايير متعددة ، وإن الملاحظ على هذه المعايير أنها تتراوح بين معايير عامة جدا كما هو الحال بالنسبة للنوعية و الحالة المعنوية ، ومعايير محددة و واضحة كما هو الحال بالنسبة للحوادث ومعدلاتها، والغيابات. ويفهم من ذلك أن الفاعلية تعنى أشياء مختلفة عند الأفراد، كل ينظر إليه من زاويته الخاصة. و يجب أن يعكس التعريف الخاص بالفاعلية التنظيمية هذه التعقيدات ، كما يجب أن يأخذ في الاعتبار الوسائل (العمليات) والغايات (المخرجات) .

## ثانياً: مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية ، و حالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراساتها هي:

### 1- مدخل تحقيق الهدف :

هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها من خلال وسائلها. ويتجسد

هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف management by objectives ، (MBO)

على أن تكون الأهداف واضحة وقليلة ، وممكن قياسها وتحقيقها خلال الفترة التي حددت مسبقاً.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

### 2- مدخل النظم :

إن المدخل السابق يركز على الأهداف فقط كمعيار لقياس فاعلية المنظمة. و مدخل النظم لا يلغى أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية. فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية. وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية.

وكذلك فإن هذا المدخل يفترض أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل. كما إن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها.

ومما يعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير ، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة - مثلا -

### 3- مدخل العناصر الإستراتيجية :

يفترض هذا المدخل إن المنظمة الفعالة هي التي ترضى طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة. فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في استمرار عمل المنظمة. مثلا الجامعات الحكومية تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد وتخريجهم دون أن تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم. لأنها لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين بينما تتأثر بإقبال الطلبة عليها لأن ذلك إن لم يحدث سوف تتأثر عملية نجاح الجامعة وبالتالي يتأثر بقائها في البيئة. وعلى ذلك تهتم كثيرا ببناء علاقات طيبة مع الجهات المالية والتشريعية لأن فشلها في ذلك سينعكس سلبا على ميزانيتها المالية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد. ووفقا لذلك تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي. على المدير الناجح أن يحدد الائتلافات المهمة ومن ثم يحدد العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر وتحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها. لأن كل جهة من هذه الجهات الإستراتيجية لديها أهداف خاصة يسعى لتحقيقها، وما هي الوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

4- مدخل القيم المتنافسة

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. فمالك المنظمة يُقيم الفاعلية بطريقة مختلفة من مدير التسويق، الإنتاج، الجودة، وهكذا. وكذلك يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام ، و كذلك لا يوجد إجماع في ترتيب الأسبقيات. لذا فإن الفاعلية التنظيمية موضوع شخصي ويرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم و تفضيلاته ورغباته ، و لذلك هو يخبرنا عن المُقيم أكثر من المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق تم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة . وتؤشر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي. فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع و التكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات، والنظام وإمكانية التنبؤ .

المجموعة الثانية : الأفراد ضد المنظمة و تتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد و مستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات ؛ حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

**ثالثا: المقارنة بين مداخل الفاعلية التنظيمية**

التساؤل المطلوب إثارته هنا هو تحت أي ظرف يفضل استخدام هذا المدخل أو ذاك ؟ للإجابة على ذلك قام (Cameron, 1983) بمقارنة للمداخل الأربعة وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفاعلية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل . و فيما يلي مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية و التي يُوضحها الجدول رقم (1) :

الجدول رقم (1) : مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية

<u>المدخل</u>	<u>التعريف</u>	<u>متى يكون مفيدا</u>
	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي :	يُفضل هذا المدخل عندما :
تحقيق الهدف	تحقق أهدافها المحددة مسبقا	عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحددة بإطار زمني معلوم.
النظم	يحصل فيه على الموارد المطلوبة	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
العناصر الإستراتيجية	كل الأطراف الإستراتيجية راضية بالحدود الدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف الإستراتيجية تأثير قوى على المنظمة، ولا بد للمنظمة الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس .	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها ، أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.

## المحاضرة الثانية

### دورة حياة المنظمة

#### أولاً: المنظمات بصفقتها كأننا حيا

هناك تساؤلا طالما أثير في السنوات الأخيرة من قبل علماء المنظمة مفاده هل أن المنظمات الاجتماعية كائنات حية مثل بقية المخلوقات ، وهل أن لهذه المنظمات دورة حياة مثل دورة حياة الكائن الحي؟. إن هؤلاء العلماء ينطلقون في تساؤلهم من حقيقة أساسية هي أن المنظمات مثل بقية المخلوقات، تولد، وتنمو، وتحتاج إلى موارد بشكل متواصل لكي تبقى. ولكن المنظمات لم يتم استحداثها لكي تموت بل أن فكرة موتها ابعدها ما يمكن قبوله من قبل المؤسسين طالما كانت ناجحة في عملها. وهذه الحقيقة إذا كانت تنطبق على المنظمات فإنها لا تنطبق على الأفراد وبقية الكائنات الحية. فالإنسان يؤمن تماما أن الموت حق ولكنه قطعاً ليس شيئاً حتمياً بالنسبة للمنظمات. لذا فإن المقارنة بين المنظمة والكائن الحي من هذه الزاوية هي مقارنة غير متكاملة. فالمنظمات شبيهة بالكائنات الحية من حيث نموها ومرورها بمراحل حياتية يمكن التنبؤ بها وتحديد خصائص كل مرحلة فيها. إضافة إلى أن هذه المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنتج السلع والخدمات، وإذا لم تحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهدافها ويكون مصيرها الموت لا محالة.

#### ثانياً: مفهوم دورة حياة المنظمة ومراحلها الأساسية

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن للمنظمة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به. ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعيه أثناء نموها. وعندما نطبق فكرة دورة الحياة على المنظمة فإننا نعني ضمناً أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة، وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائياً وبالتالي فإن بالإمكان التنبؤ به .

مراحل دورة الحياة للمنظمة :

حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولاً. حيث أستخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي: الولادة أو مرحلة التكوين, والنمو, والنضج, والتدهور أو الاضمحلال. وأنه إذا ما أرادت المنظمة أن تبقى فعالة ولمدة طويلة من الزمن لابد من تقديم منتجات جديدة وهذا ما ينبه له مفهوم دورة حياة السلعة. وأنه بالإمكان استخدام هذه المراحل الأربعة في وصف حركة المنظمات مع الأخذ في الاعتبار منذ البداية أن هذه المنظمات ليست سلعا أو خدمة وإنما تمتلك خصائص فريدة الأمر الذي يتطلب إجراء تحويرا في الكلمات التي تستخدمها عند الحديث عن المنظمات وفقا لهذا الموضوع .

وهناك خمسة مراحل لهذه الدورة هي :

- مرحلة التأسيس و الانبثاق، تكون المنظمة في دور الطفولة ولكنه تمتلك أهداف طموحة وإبداعاتها متعددة. إن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المنظمة على مواردها الأساسية.

- مرحلة التجميع ، وهي امتداد للمرحلة السابقة، إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة. أما الاتصالات الإدارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان ومما يلاحظ على الأفراد العاملين في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص العالين للمنظمة.

- مرحلة الترسيم والسيطرة ، الهيكل التنظيمي هنا أكثر ثباتا. تميل الإبداعات إلى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجرى فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة . ويوجد تحفظ في القرارات ومركزيتها فضلا عن إحكام السيطرة على المنظمة. وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المنظمة.

- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي ، تنوع المنظمة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها. وتكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة و فرص النمو في البيئة الخارجية . كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

-مرحلة التدهور ، نتيجة لمنافسة الحادة و تقلص الأسواق تجد المنظمة نفسها و قد انفض الناس عن اقتناء سلعها أو خدماتها. وتبذل الإدارة قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. ويلاحظ ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين. كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنقذ المنظمة من تدهورها المتسارع. وكذلك تركز القيادات على مركزية القرارات.

هذه هي المراحل التي أجمع عليها الباحثون عليها، إلا أن التساؤل الذي يثار هنا هو هل أن جميع منظمات الأعمال تمر بكل هذه المراحل؟ . والإجابة بالنفي . إذ أن بعض الإدارات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى، لكن هناك منظمات نجد أن إدارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة. مما يعنى أن تكافح الإدارة باستمرار لتكون في نمو متواصل أو أن تضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة وهذا افتراض متفائل، فليس هناك منظمة خالدة في الوجود، حتى وإن بقيت بعض المنظمات ناشطة في دنيا الأعمال سنوات طويلة تتجاوز عمر الإنسان.

SAHLA MAHLA  
المذكرات للتحري في الجزائر

### ثالثا: أهمية تبنى منظور دورة حياة المنظمة

إن استخدام مفهوم دورة حياة المنظمة الجديد قلب الموازين ، حيث أنه لم يعد مقبولا الآن القول كما كنا نقول في السابق أي في نظريات التنظيم التقليدية إن المنظمة كيان ثابت Static Entity لأنها وفقا لهذه الرؤية الجديدة كائن حي يتحرك باستمرار وهي تتطور وتتغير . وكذلك فإن الموقف الذي يتميز به المنظمة في مرحلة معينة لا يمكن أن يكون ثابتا لأنه سوف يتغير عبر المراحل التي ستمر بها المنظمة مستقبلا. وتبعاً لذلك تتغير النظريات الخاصة بكل من القيادة والدافعية والمركزية والرسمية. من هنا نستطيع أن نخلص إلى أن موضوع دورة حياة المنظمة جعل مدير اليوم أكثر واقعية من مدير الأمس وينطبق الشيء نفسه على الباحث الإداري .

## المحاضرة الثالثة

### الهيكل التنظيمي

التنظيم هو عملية هيكلية كل من الأفراد و الموارد الطبيعية لانجاز الأهداف المنظمة كونها تهتم -هذه العملية- بتحديد مهام العمل و ترتيب الأشخاص و المصادر الأخرى وصولا لأداء أفضل .بمعنى العمل على تجميع المهام و الأعمال في وحدات إدارية و تحديد الصلاحيات و مسؤوليات كل منها موزعة على نشاطات الأفراد داخل هذه الوحدات .

أما الهيكل التنظيمي فهو الذي يوضح العلاقات الرسمية بين الأقسام و الوحدات الادارية .لذلك فإن الهيكل التنظيمي ينتج من خلال الجهود الخاصة بعملية التنظيم . و بذلك يكون هيكل المنظمة واحدا من النتائج الواضحة لانجاز وظيفة التنظيم . بمعنى : أن وظيفة التنظيم تُشير إلى عملية صنع قرارات المدراء . أما الهيكل التنظيمي فيشير إلى نتائج هذه القرارات .

و تشير مصطلحات : التركيب ، التصميم ، البناء ، الهيكل ، المحتوى ، الخارطة ، الشكل ... إلى معنى الهيكل التنظيمي لكن الأكثر إستعمالا و قبولا هو مصطلح الهيكل . و التصميم التنظيمي يُعرف عادة بأنه الوضع الكلي لعناصر الهيكل التنظيمي و العلاقات القائمة بين هذه العناصر المستخدمة لادارة كل منظمة . فالتصميم عملية أشمل من الهيكل ، فهي تختص أو تمثل إختيار و إدارة الأبعاد و الأجزاء المختلفة التي لها علاقة بالهيكل .ت ، أي أنه يهتم بتحديد ه .ت

**\* تعريف الهيكل التنظيمي :** هو شكل التنظيم و هو الإطار الرسمي للقواعد و المهام و العلاقات

الوظيفية ، و المتحكم بكيفية تعاون الأفراد و إستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية أو أهداف المنظمة . و قد تم تعريفه في قاموس أكسفورد بأنه نمط من التنسيق و الرقابة و تدفق العمل و السلطة و الاتصالات .

**\*أنواع الهياكل التنظيمية:** هناك تنوع كبير لأشكال الهياكل التنظيمية لكن هناك عدد منها

أكثر إنتشارا في المنظمات المختلفة و فيما يلي توضيح موجز لأهم هذه الأنواع :

1- الهيكل التنفيذي أو البسيط : وهو من أقدم أنواع هـ.ت و أكثرها إنتشارا . وقد أستخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص و كذلك في المنظمات نوات الأحجام الصغيرة . و غالبا ما تتكون هذه الهياكل من وحدة واحدة تتكون من مدير و مجموعة من المنفذين الذين يقومون بالعمل الرئيسي و بذلك فهو من أيسر انواع الهياكل التنظيمية . و الذي يميز هذا الهيكل هو : الإشراف المباشر ، التخصص القليل ، تدريب و تعليم قليلين ، المركزية ، العدد القليل من وسائل الاتصال و الارتباط ... الخ . و من جهة أخرى يتصف هذا الهيكل بسماحه للتنفيذ المرن و السريع للاستراتيجيات و تواصله مع المتغيرات الاستراتيجية بشكل سريع ، و هذا ما يسمح له بتكوين ميزة تنافسية تؤهله في بعض الأحيان للتنافس بصورة فاعلة .

2- الهيكل الوظيفي : لقد كان فريديك تايلور أول من ساهم في إرساء قواعد الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف و أشار إليه في كتابه " إدارة الورش " الذي نشر عام 1903م ؛ إذ لاحظ تايلور بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهودا و وقتا أطول للانجاز . لذلك قدم هذا النوع من التنظيم و الذي يقوم على أساس مبدأ التخصص و تقسيم العمل في مختلف الوحدات الادارية العاملة في المنظمة . و غالبا ما تحتاج المنظمات هذه الهياكل عند كبر حجمها ، و بذلك يكون التخصص هو الميزة الرئيسية للهياكل الوظيفية . و يلائم هذا النوع من الهياكل المنظمات متوسطة الحجم التي يوجد فيها عدد من خطوط الانتاج داخل الصناعة نفسها ، و يكون العاملون فيها متخصصين في الوظائف المختلفة مثل التسويق ، التمويل ، الانتاج ، الموارد البشرية ... الخ أهم إيجابيات هذا الهيكل هو سماحه بسيطرة تشغيلية أكبر للمستوى الأعلى في المنظمة و يرتبط بهذا تحديد واضح للأداء و المهام . أما أهم سلبياته فهي أنه يمكن أن يصبح عبئا على كبار المدراء حول القضايا التشغيلية

اليومية وخاصة عندما تصبح المنظمات أكبر و متنوعة أكثر إذ قد يعتمد هؤلاء المدراء على مهارات التخصصيين لديهم بدلا من إتخاذ منظور استراتيجي شامل بشأنها .

3- الهيكل المتعدد الأقسام أو الهيكل التقسيمي : يصلح هذا الشكل في حالة المنظمات التي فيها عدد من خطوط الانتاج في عدد مختلف من الصناعات .و إن الصفة الرئيسة لهذا الهيكل هي أن المنظمة تقسم تقسيم ثانويا على وحدات أو أقسام

و قد تتشكل هذه الأقسام على أساس المنتجات أو الخدمات أو المناطق الجغرافية أو عمليات المنظمة .... الخ و يتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة المركز الرئيسي . كما أن المدراء في كل قسم كما يعالجون وظائف كادرهم و قسمهم فإنهم يقومون أيضا بصياغة و تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بهم بالتنسيق مع المدير العام . و أهم ما يميز هذا الشكل : الوصف الدقيق لمعايير المخرجات ، تخصص الوظائف الدقيق ، الرسمية الواسعة ، وسائل إتصال بين الأقسام ضعيفة ، لا مركزية محدودة... الخ

4- الهيكل المصفوفي : نشأ هذا النوع تاريخيا في صناعات الفضاء منذ الخمسينات و بالتحديد في وكالة ناسا الأمريكية . و هو هيكل مُصمم بحيث يجمع بين نوعين من أنواع التنظيم هي الشكل التقليدي للهيكل التنظيمي و هو الهيكل الوظيفي غالبا و تنظيم فريق المشروع ، و ينتج عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزءا من إدارة وظيفية و من فريق المشروع في الوقت نفسه و من ثم يصبح لديه رئيسان مسؤول تجاههما . و ذلك يعني أن هناك انسياب مزدوج للسلطة ، أي أن الأفراد في هذا الهيكل يستلمون أوامرهم من الادارة التي ينتمون إليها وظيفيا و من إدارة المشروع الذين يعملون فيه . إن الهيكل المصفوفي مُصمم لانجاز نتائج محددة بواسطة إستخدام فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية في المنظمة . و هذا النوع من التنظيم غالبا ما يستخدم عندما تكون المنظمة مُتطلبة باستجابة عالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية . بحيث يحقق هذا الشكل المرونة العالية للمنظمات التي تتواجد في بيئة ديناميكية و معقدة .

**\*أبعاد أو خصائص الهيكل التنظيمي:** إن العناصر والأبعاد الثلاثة التي نعتمدها في إعداد هيكل

المنظمة هي : التعقيد, والرسمية, والمركزية. وعلى الرغم من شيوعها إلا أنها غير متفق عليها من قبل الجميع. عليه وقبل مناقشة هذه الأبعاد الثلاثة الأساسية سيتم ذكر بعض الأبعاد الأخرى التي يؤكد عليها بعض الباحثين وهي:

1- المكون الإداري : و هو عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقية العاملين في وظائف إدارية بالنسبة إلى مجموع قوة العمل في المنظمة.

2- المركزية : تشير المركزية و اللامركزية إلى مستوى الهرمية الذي يمتلك سلطة إتخاذ القرارات

3- التعقيد : اتساع حجم الهيكل التنظيمي و تشعب مستوياته الإدارية الناشئة عن تعقيد العلاقات التنظيمية و تداخل الأعمال

4- تفويض الصلاحية ( التفويض ) ،  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

5- التمايز أو الاختلاف .

6- الرسمية(واللارسمية):مدى تحديد سلوك الأفراد بمختلف مناصبهم و إلزامهم بأداء العمل وفق سياسات و قواعد موثقة

7- التكامل .

8- الاحتراف أو المهنية .

9- نطاق الأشراف .

10- التخصص .

11- المعيارية .

وتؤشر هذه القائمة من الأبعاد (الخصائص) أو العناصر المستخدمة في إعداد صناعة هيكل المنظمة، مدى التعددية التي يمكن اعتمادها في هذا المجال . و سنناقش الأبعاد أو الخصائص الثلاثة التي نعتبرها أبعادا جوهرية في إعداد هيكل المنظمة و هي :

### أولا : التعقيد

ويعنى بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، إذ أن هناك تمايز أفقي وتمايز عمودي وتمايز جغرافي، وسيتم إلقاء الضوء على كل منها.

1- التمايز أو الاختلاف الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، وطبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو ذلك. وكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية، تكون المنظمة أكثر تعقيدا بسبب التباين في تطلعات الأفراد و الذي يصعب عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وكذلك الحال بالنسبة لعملية تنسيق الأنشطة. وفي الواقع فإن أكثر المتغيرات وضوحا بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظمة هي تقسيم العمل والتخصص:

2- التمايز العمودي : ويعنى به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، ويزداد التمايز والتعقيد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة. وتبعاً لذلك تزداد احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات. كما تزداد صعوبة تنسيق القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. و من الممكن أن يفهم التمايز الأفقي بشكل أفضل كنتيجة لزيادة التمايز العمودي , إذ كلما ازداد التخصص ازدادت أهمية التنسيق . إن ازدياد التمايز الأفقي يعنى تزايد الحاجة إلى برامج تدريبية والتخصصية في العمل .

إن المنظمات التي تمتلك نفس العدد من العاملين تتباين في درجة التمايز العمودي, وإن العامل المحدد لهذه الحالة هو نطاق الإشراف ، والذي يعنى عدد العاملين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بفاعلية. و إنه كلما صغر نطاق الإشراف ازدادت المنظمة طولا.

3- التمايز الجغرافي : ويقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة. وأنه كلما ازداد الانتشار الجغرافي كلما ازداد التعقيد. و في الواقع أننا عندما نفحص المنظمات نجد العديد من العوامل أو المتغيرات تختلف من منظمة إلى أخرى، بل وحتى داخل المنظمة الواحدة، وهذا واضح بالنسبة للتمايز الأفقي.

سؤال : لماذا كان التعقيد مهما ؟ الواقع أن المنظمات تحتوى على أنظمة فرعية بحاجة إلى اتصالات، وتنسيق، وسيطرة أو متابعة إذا أردنا أن تكون المنظمات فعالة فعلا . وكلما ازداد التعقيد في هذه المنظمات، ستزداد حاجتنا إلى اتصالات جيدة، وتنسيق جيد، وسيطرة جيدة بصورة أكثر من السابق. و إن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى ضمان أن كل من التمايز الأفقي والتمايز العمودي والتمايز الجغرافي، تعمل معا وبانسيابية عالية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة . وهنا ستزداد الحاجة إلى استخدام أساليب أو أدوات تنظيمية متطورة تتلاءم مع أهداف المنظمة و واقع أنظمتها الفرعية .

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ثانيا : الرسمية

وهي الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك. والملاحظ أنه كما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل. أما لو كانت الرسمية منخفضة أو قليلة فإن عمل الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج، أو مبرمج ولكن بشكل قليل، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله. وعليه فإن الرسمية هي مقياس للمعيارية أيضا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة ؛ إذ أن هناك أعمال معينة لا تحتاج إلى رسمية عالية، كما الحال بالنسبة لمحاضرة الأستاذ بالجامعة. بينما الموظف الذي يعمل في قسم تسجيل الطلبة عليه أن يتبع خطوات محددة في تسجيل الطلاب وتوثيق

نتائجهم الفصلية أو السنوية بدقة عالية ، وهذه الخطوات تملئها عليه إدارة الكلية. والملاحظ أنه كلما ازدادت الحرفية أو المهنية Professionalization في عمل معين قلت الرسمية بالمعنى الذي عرفناه سابقا، وإن كانت هناك بعض الاستثناءات. و كما تختلف الرسمية وفقا لمعيار الحرفية أو درجة المهارة، تختلف أيضا وفقا للمستويات الإدارية. و لذلك فإن الرسمية ترتبط بعلاقة عكسية مع المستوى الإداري في المنظمة. و إن طبيعة العمل الذي يُمارس يؤثر على درجة الرسمية، فالأعمال في قسم الإنتاج أكثر رسمية من أعمال البيع أو البحث والتطوير. و السؤال الذي نطرحه : لماذا كانت الرسمية مهمة؟ و الجواب أن المنظمات تستخدم الرسمية لأن فيها فوائد عديدة من بينها مثلا أنها تقلل من الاختلافات الحاصلة في السلع التي تنتجها المنظمة، فضلا عن أنها تجعل من عملية المراقبة عملية سهلة، ومن جهة أخرى فإن الرسمية تساعد على إتمام عملية التنسيق. بقی أن نقول أن الرسمية العالية تقلل من النفقات، أي أن فيها مردودا اقتصاديا. ذلك لأن المرونة في العمل تكلفنا أموالا طائلة. بينما الرسمية العالية تعمل على حصر سلوك الفرد العامل داخل الشركة في إطار محدد، الأمر الذي ينجم عنه تقليص في تكاليف متابعته. و السؤال الأخر : هل توجد علاقة بين الرسمية والتعقيد ؟ الجواب : بالتأكيد هناك علاقة قوية بين كل من التخصص، والمعيارية، والرسمية. فعندما ينجز أو يمارس الأفراد في المنظمة مهام محددة ومتكررة ومتخصصة، فإن أسلوبهم يكاد يكون معياريا موحدًا ومتشابهًا إلى حد كبير. كما يحكم تصرفاتهم الوظيفية عدد كبير من القواعد والإجراءات الرسمية. ولكن لكل قاعدة استثناء أيضا، إذ نجد بعض الحالات ذات التعقيد العالي تقترن برسمية واطئة. فالشخص المحترف الذي تدرب تدريبًا علميًا عاليًا لا يحتاج إلى إجراءات أو قواعد كثيرة لإتمام عمله بشكل جيد.

### ثالثا : المركزية

أين تصنع القرارات في المنظمة ، هل في المستويات الإدارية العليا أم في المستويات الإدارية الدنيا ؟ هذا التساؤل والإجابة عليه تحدد بشكل كبير معالم صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة .

تعنى المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى. وكلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية. علما أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة. وتعنى اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. إن موضوع المركزية واللامركزية رغم ما كتب عنه، لازال يمثل واحدا من أعقد المواضيع في المنظمة.

و إنه من المتفق عليه في أدبيات الإدارة أن المنظمة تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة. و إن المنظمة في حقيقة الأمر هي نظم متكاملة من صناعة القرارات ومعالجة المعلومات. وهي تضمن تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تنسيق الجهد الجماعي. لذلك كانت قضية القرارات ومعالجة المعلومات قضية مركزية في صيرورة وتجسيد التنسيق على أرض الواقع.

ولكي يحافظ المدراء على حيويتهم في العمل الإداري نجدهم يخولون جزءا من هذه المعلومات والمواضيع وحق البت بها إلى الآخرين. هذا التحويل هو في حقيقة الأمر اللامركزية. إذن من أجل السرعة في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاكل لا تحتتمل التأخير نلجأ إلى اللامركزية. ولا بد أن نضيف أيضا أن الإدارة يزداد ميلها إلى اللامركزية عندما تمتلك فروعاً منتشرة ومتباعدة عن بعضها جغرافيا، وذلك من أجل ضمان أكثر للحلول أو المعالجات الواقعية التي تتلاءم وخصائص البيئة التي يوجد فيها الفرع.

كما تلجأ الإدارة إلى اللامركزية عندما تقتنع الإدارة أن لدى المستوى الأدنى الكفاءات اللازمة لاتخاذ القرارات وأن لديهم اندفاع ذاتي لتحمل المسؤولية وبذل الجهد الكافي لإنجاحها. و لا ننسى أن للإدارة العليا فلسفتها ومبادئها الخاصة بالتعامل مع الآخرين، فعندما تمتلك الإدارة رؤيا متفائلة في قابليات الآخرين و في خصائصهم الذاتية و الإدارية نجدها أميل إلى اللامركزية من الإدارة الأخرى المتشائمة

بما لدى الآخرين من قدرات والتي لا يهتمها سعادتهم . فاللامركزية هنا تتيح المجال للمستويات الإدارية الدنيا لتنمية مهاراتهم الإدارية وتنشيط الإبداع لديهم، وتضمن نجاحا أفضل.

وللإجابة نقول لا توجد مثل هذه المعادلة أو ذلك المقياس . ولكن و لأن المركزية ميكانيكية في طبيعتها إلى حد كبير ، نستطيع القول أنها أكثر صلاحية للمنظمات التي تعمل في ظل ظروف بيئية ثابتة أو مستقرة . وكلما تعقدت البيئة و أصبحت غير مستقرة ، يصبح اللجوء إلى اللامركزية بمثابة العلاج الشافي للكثير من المشاكل الإدارية.

#### رابعاً : العلاقة بين المركزية و التعقيد و الرسمية :

تؤكد دراسات إدارية عديدة وجود علاقة عكسية بين المركزية و التعقيد، بينما ترتبط اللامركزية بقوة بالتعقيد العالي. والحجة هي أن تزايد حاجة العاملين إلى التدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأنهم عارفين بمجريات الأمور التي ينجزونها أو يتعاملون معها. هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا زالت العلاقة بين الرسمية و المركزية غامضة نوعاً ما ومحيرة أحياناً. والكثير من الدراسات خلصت إلى أن هناك علاقة قوية بين المركزية و الرسمية، بينما وجدت بحوثاً أخرى أكثر حداثة علاقة قوية ولكنها عكسية بين الطرفين . حيث أن هناك بعض المنظمات تؤكد بصورة أكثر على الرسمية ولكنها لا مركزية أيضاً.

إن الرسمية العالية بالإمكان رؤيتها سواء في الهيكل التنظيمي المركزي أو الهيكل التنظيمي اللامركزي. 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. و بالإمكان أن تجد أيضاً القيادة العليا في هذه المنظمة قيادة سلطوية و مركزية أيضاً. وعند تفحص السيطرة في هكذا منظمة نجد أنها تمارس بالأطر الرسمية وتتركز اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا. أما لو انتقلنا إلى منظمة أخرى فيها غالبية العاملين متخصصين أو مهنيين أو محترفين Professional ستجد شيوع اللامركزية و الرسمية القليلة. لكن ذلك ليس دائماً لأن نوعية القرارات المطلوب البت بها تغير من هذه العلاقة. إذ يتوقع المحترفين لا مركزية في القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة وإن كان هذا

لا ينطبق على بعض القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأفراد كالأجور و إجراءات تقييم الأداء أو القرارات الإستراتيجية. ثم إن رغبة واهتمامات المحترفين من جهة أخرى تكمن في عملهم الفني لا في صناعة القرارات الإستراتيجية. هذا قد يؤدي إلى رسمية واطئة مع مركزية في آن واحد . على أية حال، إن المركزية تقترن بالإستراتيجية وليس بالقرارات التشغيلية كما أن للقرارات الإستراتيجية تأثيرات بسيطة في الأنشطة التي يمارسها الفنيون أو المحترفون .

### \*المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الهيكل التنظيمي :

1- مبدأ وحدة الهدف: وجود أهداف مصاغة بوضوح و مفهومة و بدرجة كافية لإعداد الهيكل التنظيمي.

2- مبدأ الفاعلية: الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يعمل بدون إهمال و يحدد خطوط واضحة للمسؤولية و يسمح بقدر معين بمشاركة العمال و الموظفين في اتخاذ القرارات و التطوير الذاتي و الأمن و الاستقرار... الخ .

3- مبدأ المواقف و الظروف البيئية: لا بد من تصميم الهيكل التنظيمي لخدمة المواقف و الظروف البيئية و التأقلم معها .

### \*العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي ( المحددات )

زيادة المنافسة بين المنظمات و التطور التكنولوجي و التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة ، تجعل من المستحيل وجود هيكل تنظيمي ثابت . فالمنظمة تقوم بالتغيير في بعض الأحيان لكي تتمكن من بيع منتجاتها – مثلا – و أحيانا تقوم بالتغيير نتيجة تغير أفراد الإدارة العليا و هكذا .. فكل شئ ، في الإدارة كل نظام له مات يميزه و له كذلك نقاط ضعف ، فكيف نختار النظام المناسب ؟ إن ذلك يتوقف على عدة عوامل نذكر أهمها : طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة ( البيئة ) ، الاستراتيجية ، حجم المنظمة ، و طبيعة العمل ( التكنولوجيا ) إضافة إلى الثقافة و كذلك دورة حياة المنظمة ... فمثلا إذا كانت متغيرات السوق سريعة جدا فمعنى هذا أننا في حاجة إلى

مرونة أكثر مما يحد الهيكل متعدد الأقسام أو الهيكل القطاعي . وإذا كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل . وإن كانت إستراتيجية المنظمة تركز على التميز و بالتالي تشجع الابداع فتكون المرونة عامل أساسي و بالتالي يفضل الهيكل القطاعي . و إذا كان حجم المنظمة كبير فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و في نفس الوقت تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجما . قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة و هذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب . و تظهر أهمية الهيكل المصفوفي في حالة الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديد من المنتجات .

فتصميم المنظمة و بالتالي هيكلها هو عملية مستمرة، و عندما تتغير البيئة أو إستراتيجية المنظمة يكون من المفترض عندئذ صياغة تصاميم جديدة تُبرز الحاجة باستمرار إلى مسألة " مدى ملائمة التصميم العلاقة للمنظمة" و هذا يؤيد ما ورد ضمن أسس النظرية الموقفية من أنه لا وجود لهيكل أو تصميم تنظيمي قابل للاستعمال في كل مكان و لجميع المنظمات في نفس الوقت ؛ إذ تعتمد ملائمة تصميم معين على بيئة المنظمة و عوامل أخرى مؤثرة . ومنه فإن أهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي ( أو محددات هـ . ت ) تتمثل في : 1- التكنولوجيا ، 2- حجم المنظمة ، 3- الإستراتيجية 4- دورة حياة المنظمة ، 5- البيئة ، 6- الثقافة التنظيمية .

### \*خيارات تصميم المنظمة ( تدخل ضمن أبعاد أو خصائص الهيكل التنظيمي )

- الهيكل البسيط : من التسمية نجد أن الهيكل البسيط هو الذي لا يكون أكثر مما هو عليه ؛ هو هيكل لا توجد فيه تفاصيل كثيرة و قليل التعقيد و الرسمية و تكون السلطة المركزية محصورة في شخص واحد . وفي الغالب يتصل كل واحد من العاملين في القمة الإستراتيجية التي يمثلها شخص واحد هو المالك عادة والذي يمتلك سلطة اتخاذ القرارات المختلفة . وغالبا ما تكون صناعة القرارات عملية غير رسمية مع أن كل القرارات الرئيسية هي بيد صاحب المنظمة أو الشركة . فهو بسبب التعقيد الواطئ يستطيع الحصول

على المعلومات الأساسية بشكل مباشر ويستجيب بسرعة عندما يتطلب الأمر ذلك. والمدير الأعلى في الهيكل البسيط يشرف على مجموعة كبيرة من المرؤوسين لذلك نراه يمتلك نطاق سيطرة واسع.

- الهيكل التنظيمي الطويل و هـ . ت القصير : الهيكل الطويل هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل من الناحية الرأسية ، أي أن طبقات المديرين كثيرة . و طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة . أما الهيكل القصير هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير أي أن عدد طبقات المديرين قليلة، و هذا الهيكل يعطي مسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين .

الهيكل الميكانيكي ( الآلي أو البيروقراطي ) و الهيكل الحيوي ( العضوي ) : تتمتع البيروقراطية الآلية بمهام تشغيلية ذات روتينية عالية وإجراءات وقواعد رسمية عالية جداً ومركزية عالية. كما أن القرارات يتم اتخاذها عبر سلسلة الأوامر. وهناك تفاصيل كثيرة في هيكل المنظمة وفوارق حادة بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية. و المعيارية (أو التقييس) هي المفهوم الأساسي الذي يتخلل الهياكل البيروقراطية الآلية ( الميكانيكية ) . ويوضح منتزبيرج "Mintzberg" أن التنظيم البيروقراطي الآلي يتصف بأن القواعد والتشريعات تسيطر تماماً على مجمل العمليات ، وأن الجزء الرئيسي في هذا التنظيم هو الهيكل الفني ، وذلك لأنه في هذا الجزء يوجد المحللون الذين يقومون بعمليات التقييس . ومن أمثلة هؤلاء المحللون : مهندسو الوقت و الحركة ، و مصممو توصيف الأعمال ، و المخططون ، و واضعي الموازنات التقديرية و المحاسبون ، و المدققون و محللو الأنظمة و الأساليب . و هذا الهيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر ، و يتسم بالرسمية و المركزية و طول الهرم الوظيفي. أما الهيكل الحيوي العضوي فهو يتسم بكثير من المرونة و اللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي و يفضل في حالة التغيرات البيئية السريعة و عندما تريد المنظمة أو الشركة أن تتميز بمنتجاتها .

## المحاضرة الرابعة

### بيئة المنظمة أو البيئة التنظيمية

إننا نهتم بدراسة البيئة ليس بوصفها كيانا وإنما نهتم بتأثيراتها في المنظمة . ونهتم بالبيئة التي يتحتم على المنظمة أن تستجيب لها وتتكيف معها . والمنظمة عادة تواجه بيئات متعددة وكثيرة ونظرا للتصنيفات الكثيرة للبيئة التي جاء بها الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم فإننا سنتناول تلك التصنيفات حسب الدراسات المعقدة التي أجريت حول البيئة و أنواعها و إدارتها

#### \*تصنيفات البيئة ( أنواع البيئة )

##### أولا : التصنيف حسب الشمولية

- البيئة العامة ( الكلية ) : و تمثل تلك الظروف المحيطة بالمنظمة التي ربما تؤثر فيها بشكل ما .. إلا أن تلك التأثيرات تكون غير واضحة جيدا مثل العوامل الاقتصادية و الظروف السياسية و الاجتماعية و الثقافية .. الخ

- البيئة الخاصة : و تمثل ذلك الجزء من البيئة الذي يرتبط بتأثيره مباشرة بالمنظمة عند تحقيقها لأهدافها و يشمل مختلف أصحاب المصالح من عملاء و مستهلكين و منافسين و وكالات حكومية و اتحادات نقابات العمال و الجمعيات التجارية .. الخ و تختلف البيئة الخاصة من منظمة لأخرى و ذلك حسب المجال الذي تعمل فيه كل منظمة و تختاره و الذي يتحدد بنوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها للسوق .

##### - البيئة العالمية

و يمكن أن نقول أيضا : البيئة الخارجية ، و هي كل تلك العناصر الموجودة خارج حدود و التي تمتلك القدرة على التأثير على كل أو جزء من المنظمة . و بيئة المهمة ( النشاط ) ، و التي تشمل القطاعات التي ترتبط بها أعمال المنظمة و لها تأثير مباشر في قدراتها في مجال تحقيق أهدافها

أو غاياتها مثل قطاع الصناعة و المواد الأولية و السوق و الموارد البشرية . و البيئة الداخلية ، و تشمل الظروف و العوامل المؤثرة في المنظمة من داخل حدودها التنظيمية و تتمثل أساسا في مجلس الإدارة و العمال ( المستخدمين ) و الثقافة التنظيمية . و البيئة التنافسية(الصناعية)

ثانيا : التصنيف حسب درجة الاستقرار أو التغيير

- بيئة مستقرة ، - بيئة متغيرة ( غير مستقرة )

ثالثا : التصنيف حسب درجة التعقيد و الترابطية

- البيئة الهادئة العشوائية : و هي تماثل النموذج الكلاسيكي ( هدوء البيئة تجاه المنظمة و التغيير يحصل ببطيء )

و الطبيعة العشوائية للبيئة تمنع المنظمة من استخدام إستراتيجيتها للتفاعل مع القوى الخارجية البيئة الهادئة التجميعية : هنا يظهر التغيير ببطئا لكنه أكثر تعقيدا بسبب تجمع القوى الخارجية على شكل مجاميع عنقودية تفعل فعلها تجاه المنظمة بدون توزيع عشوائي .

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- البيئة الفلقة المتفاعلة

- البيئة المضطربة

كما يمكن تصنيف البيئة إلى : - البيئة الجزئية : داخل المنظمة و مكوناتها من عاملين و موارد و سياسات و خدمات

- البيئة الوسطية : تربط المنظمة بالبيئة الخارجية / الموردين و الوكلاء .

### \*العلاقة بين البيئة و الهيكل التنظيمي :

هناك علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة و تعقد الهيكل التنظيمي . فالبيئة غير المستقرة تتطلب هيكلا تنظيميا معقدا يتضمن العديد من الوحدات و المهن . كما أن هناك علاقة إيجابية بين درجة استقرار البيئة و درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي، فكلما ازدادت البيئة تغيرا و اضطرابا ازدادت الحاجة إلى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي .

لقد أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بإدارة البيئة و ليس بتحليل البيئة فقط . و يمكن أن نقول أن المنظمات تواجه بيئتها الداخلية التي تتمثل في الهيكل و الثقافة و الأنشطة الرئيسية ، و كذلك البيئة الخارجية ( تحليل S.W.O.T ).

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



## المحاضرة الخامسة

### الإستراتيجية Strategy

#### \*أولا : تعريف الإستراتيجية

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف . كما يمكن تعريفها أيضا بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها و بين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. و تقتضى الحاجة هنا إلى التفريق بين الغاية Aim و الرسالة Mission والأهداف Objectives.

فالغاية أو الغرض هو الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها، ومن بين أصحاب المصلحة Stakeholders : المستهلكون، والدائنون، وأصحاب رأس المال. أما رسالة المنظمة فهي الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة الأخرى. ومن هنا فإن رسالة المنظمة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تُعبر عن مفهوم الذاتي للمنظمة إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد. و أخيرا فإن الأهداف تمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة و يمكن قياسها؛ فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة.

#### ثانيا: أثر الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي

1-دراسة شاندر Chandler : درس العالم Chandler مائة شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، متتبعا تطورها خلال الخمسين سنة ، منذ 1909 ولغاية 1959. وحاول تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة. وقد استنتج أن التغييرات في إستراتيجية الشركة تتقدم وتفوق التغييرات في هيكل المنظمة. والسبب كما يقول شاندر هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي

جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة. وما لم يتبع الهيكل الإستراتيجي سنتشأ لدينا حالة عدم الكفاءة. وقد وجد شاندر 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 تعقيدا، لتكون لدينا لا مركزية عالية وتعقيد عال ورسمية عالية. و غاية هذا التحول هو أن تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها. (لو انتقلنا لمفهوم شاندر بخصوص الإستراتيجية سنجد أنه يتحدث عن إستراتيجية النمو حصرا Growth Strategy ؛ حيث كان النمو موضع اهتمامه الأول وليس الربحية. ووفقا لمفهوم فاعلية المنظمة فإن الهيكل والإستراتيجية المناسبين من وجهة نظر شاندر هو الذي يقود إلى النمو أكثر من توجهه نحو الربح)، بالرغم بعض المآخذ على نظريته و كذلك بخصوص تعريفه للإستراتيجية الذي نراه تعريفا ضيقا -لأن الإستراتيجية بإمكانها الاهتمام بأشياء أخرى إلى جانب النمو، كالقوة المالية، والفرص المتاحة، وتصرفات المنافسين، وتجزئة السوق... الخ. - مع ذلك فإننا لا نملك إلا الاتفاق معه عندما يقول : إن الإستراتيجية تؤثر على الهيكل التنظيمي في مستويات الإدارة العليا في الشركات .

2- دراسة مايلز وسنو Miles & Snow: لعل من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية

وهيكل المنظمة بعد دراسة شاندر ، هو البحث الذي أنجزه كل من Miles & Snow في عام (1978

)تحت عنوان "إستراتيجية المنظمة والهيكل والعملية". لقد قام هذان الباحثان بتقديم أربعة أنواع من

الإستراتيجيات هي الآن الإطار الأكثر انتشارا في تعريف الإستراتيجية و أثرها على تصميم المنظمة.

و هذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية المدافعون، وإستراتيجية المنقبون ، وإستراتيجية المحللون ،

وإستراتيجية المستجيبون .

أ- إستراتيجية المدافعون/ Defenders : تحقق هذه الإستراتيجية الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة إلى جزء محدود من السوق. وضمن هذا الإطار السوقي الضيق يناضل المدافعون (الإدارة العليا) ضد دخول المنافسين إلى حلبتهم . ويتم ذلك من خلال إتباع تصرفات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار التنافسية و النوعية العالية للمنتجات. كما يتجاهل المدافعون ما يدور حولهم في البيئة الخارجية و لا يتخلوا فيها إلا في أضيق الحدود. وربما عملوا بعض التطويرات على سلعهم. و مما يلاحظ على المدافعين أنهم قادرين على الحفاظ على الموقع اللائق والبيئة الملائمة في مجال الصناعة التي يعملون فيها. و مع مضي الأيام يصبح من الصعب على المنافسين السيطرة عليها.

ب- إستراتيجية المنقبون/ Prospectors : تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها عكس إستراتيجية المدافعين . وتكمن قوتها في إيجاد و استثمار منتجات جديدة، وفي إيجاد الفرص التسويقية. ولعل الابتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على قدرة الإدارة على تطوير الطاقة والمحافظة عليها من أجل استخدامها في استثمار أو توظيف المتغيرات والأحداث ذات العلاقة. لذلك نجد الإدارة تتفق بسخاء من أجل استقطاب وتوظيف الأفراد و سير أغوار البيئة وتشخيص متغيراتها وعلاقتها بالفرص السوقية . ولأن المرونة شئ مهم عند المنقبين لذلك نجد لديهم هيكل تنظيمي مرنا. وهم يركزون على التكنولوجيا المتنوعة التي تتخضض فيها درجة الرقابة والآلية. كما و نجد وحدات تنظيمية لا مركزية. وما قيل هنا ينطبق على السيطرة، فهي لامركزية أيضا وتحقق من خلال نظم اتصالات متطورة جانبية وعمودية. باختصار إن المنقب هو مدير فعال لأنه قادر على الاستجابة لعالم الغد.

ج- إستراتيجية المحللون/ Analyzers : يحاول المدير في ظل هذه الإستراتيجية الاستفادة من مزايا الإستراتيجيتين السابقتين، فهو يجتهد لكي يقلل المخاطر ويعمل في الوقت نفسه على تضخيم فرص تحقيق الأرباح. كما أنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة إلا إذا ثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبين . إن هذا المدير يعيش على التقليد والمحاكاة ، حيث يأخذ من المنقبين الأفكار الناجحة ويقلدها في عمله. والملاحظ على هذا المدير أنه يتبع المنافسين الصغار المبدعين و المتفوقين في سلعهم .

كما يحرص على بيع السلع بسعر أقل من زميله المنقب والاكتفاء بهامش ربح قليل . والملاحظ أيضا أن المدير المحلل يسعى لأن يحقق المرونة والثبات في آن واحد . ويتم له ذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتين من الوحدات التنظيمية.

فبعض الأجزاء لديها مستوى عالي من المعيارية (التقييس) و الرقابة والميكانيكية من أجل ضمان الكفاءة . أما الأجزاء أو المجموعة الأخرى من الوحدات الإدارية فتكون قادرة على التكيف من أجل تعزيز المرونة. و لذلك نجد أن المدير المحلل يفتش عن الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب التكيف والثبات في العمليات. غير أنه في محاولته التوفيق تواجهه التكاليف العالية. فلو تحركت أو تغيرت الأوضاع البيئية بسرعة وتطلبت التحرك السريع باتجاه الثبات أو المرونة فإن قدرة المنظمة على التكيف مع الحالة الجديدة ستكون صعبة و محدودة.

د-إستراتيجية المستجيبون/ Reactors : وتدعى أيضا بإستراتيجية رد الفعل . وهي تمثل الإستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الإستراتيجيات الأخرى. وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الإستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل خاطئ . وبصورة عامة فإن المدير الذي يستجيب لهذه الإستراتيجية ستكون استجابته غير ملائمة وإنجازه رديئا ، الأمر الذي يؤدي به إلى تبنى إستراتيجية محددة في المستقبل. إلا أنه قد يفشل في تعديل هيكل المنظمة ليتلاءم مع الإستراتيجية المختارة . لذلك قد يلجأ إلى الاحتفاظ بنفس العلاقة الحالية بين الإستراتيجية والهيكـل بغض النظر عن التغيرات الكثيرة والشاملة في البيئة التي تحيط به بسبب افتقاد هذا المدير إلى القدرة على مواجهة التغيرات البيئية .

بناءً على ما سبق استعراضه فإنه يلاحظ على نموذج (مايلز وسنو) ربطه المباشر بين الخصائص التي ينبغي إيجادها في الهيكل التنظيمي ومدى معرفة الإدارة وتأكدتها من الظروف البيئية التي يحتمل أن تواجهها المنظمة مستقبلا.

فمثلا إذا رأى المدير أن البيئة مستقرة فلا بد أن يختار موقف الإستراتيجي المدافع، وفي هذه الحالة فإن أحسن تنظيم يتوجب اختياره هو الذي يؤكد على المركزية والرسمية وتقسيم العمل والسيطرة الكاملة على

الوحدات الإدارية. إذن نستطيع القول أن هذا النموذج يدعو إلى تبني الهيكل التنظيمي الميكانيكي الآلي Mechanical Structure عندما تكون ساكنة. ويصبح هدف المنظمة تحقيق الاستقرار من أجل الوصول بالكفاءة إلى أقصى ما يمكن .

أما المدير المحلل فيأخذ موقفا وسطا. يجمع بين المركزية و اللامركزية في آن واحد. فهو لديه سلطة محكمة على الأنشطة الحالية ، ومرونة عالية بخصوص المشاريع والأنشطة الجديدة . وهو يتخذ هذا الموقف لأنه يدرك أن البيئة الخارجية لا يمكن التنبؤ بكل مفرداتها بدقة عالية.

من جهة أخرى ، نلاحظ أن المدير الذي يتبع إستراتيجية المستجيب ، يستجيب للتغير في الهيكل ولكن على مضض. صحيح أنه يُدخل بعض التغييرات، لكنها غير جوهرية ، إلا إذا ضغطت عليه البيئة بقوة . عندها سيتغير و لكن سيُحبذ تبني هيكل المدير المدافع . ونخلص من كل ذلك إلى أن للإستراتيجية دور كبير في رسم و تشكيل المعالم النهائية للهيكل التنظيمي .

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



## المحاضرة السادسة

### حجم المنظمة ( Organization Size )

#### \*أولاً: تعريف حجم المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة. ونقطة الانطلاق هنا أنه مادام الأفراد و تفاعلاتهم هي التي يتوجب هيكلتها ، إذا و عليه فإن هناك علاقة قوية بين عددهم و الهيكل . ت ، علاقة تتفوق على أي مقياس آخر للحجم . على أية حال ، إن اتفاق أغلب الباحثين على أن الحجم يجسده عدد العاملين ، فهذا لا يعني بالضرورة أن موقفهم صحيح . فالحجم مفهوم متعدد الأبعاد يمكن حصره ببعد واحد . ويبدو أن وجود الارتباط و العلاقة القوية بين عدد العاملين والمقاييس الأخرى الخاصة بالحجم هو الذي يجعلنا نؤكد أن حجم العاملين يعتبر مقياساً دقيقاً لحجم المنظمة. فمثلاً وجدت علاقة قوية بين عدد العاملين و صافى الموجودات. كما أن عدد العاملين ممكن الاعتماد عليه بشكل كبير في قياس حجم الجامعات والمستشفيات. ولكن هل أن مقياس الحجم يجسد كل المتغيرات التنظيمية في الهيكل ؟ للجواب على ذلك ، نقول أنه متغير مهم يساعد في التنبؤ ببعض المتغيرات الهيكلية وليس كلها.

#### \*ثانياً: علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية:

هل يؤثر الحجم في التعقيد و المركزية و الرسمية بنفس الدرجة وبذات الاتجاه أم أن التأثير يختلف داخل المنظمة الواحدة؟ هذا ما سيتم تناوله .

1- علاقة الحجم و التعقيد : وجدت دراسات عديدة علاقة قوية بين الحجم و التعقيد . وان الحجم عامل حتمي في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقياً وعمودياً. إلا أن العلاقة ليست متوازنة. فزيادة حجم المنظمة بمقدار معين لا يعني أن تقسيم العمل أو التخصص ، أو عدد المستويات الإدارية سيزداد بنفس

المقدار. والخالصة ، أنه إذا تم التسليم بأن الحجم يؤثر في التعقيد فإن شدة أو قوة هذا التأثير تختلف بحسب طبيعة المتغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة و عائداتها ، حكومية أو خاصة . كما يتوجب عدم إخضاع العلاقة باتجاه واحد فقط . فمثلما يؤثر الحجم في التعقيد فإن للتعقيد زيادته أثر في زيادة الحجم أيضا.

2-العلاقة بين الحجم والمركزية : من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي. فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد أو حتى مجموعة أفراد الإحاطة بها أو توقعها. وكلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية ، أي اتجهت الإدارة إلى تحويل جزءا من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

3-العلاقة بين الحجم والرسمية: لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم والرسمية ، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيرا. فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية. حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية. ومن الجدير بالذكر أن القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة ، وإذا كانت القواعد تحكمها الآلية ، فإن الإشراف جهد إنساني يحتاج إلى أنشطة عديدة تتناول الفحص الدقيق للجوانب النوعية والكمية للعمل. وفي المنظمات الصغيرة يمكننا 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. وهذه الحقيقة تؤكد أنها وتؤديها النظرة الاقتصادية والإنسانية. فتكاليف الإشراف المباشر ستكون عالية كما أن القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفاء تتأثر بزيادة الحجم ؛ أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير.

### \*ثالثاً: الحجم والمكون الإداري:

في عام 1957 نشر "باركنسون" Parkinson قانونه المعروف باسم Parkinson's Law, وخلصته أن العمل يتوسع لكي يشغل كامل الوقت المتاح لإتمامه. و قد نفى تبعا لذلك أن تكون هناك علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد العاملين الذين كلفوا بإنجازه. و وفقا لباركنسون فإن عدد الموظفين في المنظمة و كمية العمل المراد إنجازه ليس بينهما علاقة.

لقد أتاح قانون باركنسون المجال أمام الباحثين للدخول في دراسات عديدة لما يسمى حاليا بدراسات المكون الإداري Administrative Component والتي تبحث العلاقة بين حجم المنظمة والمكون الإداري . ولكن ما هو المكون الإداري؟ هل له تعريف واحد مقبول من الجميع ، أم أنه كما رأينا في تعريف الحجم ، مفهوم متعدد الأبعاد.

في الواقع لا يوجد اتفاق حول التعريف ، فهناك من يُعرف المكون الإداري بأنه النسبة Ratio بين المدراء والعاملين . أو هو نسبة المدراء التنفيذيين ومعاونوهم إلى عدد العاملين في الإنتاج ، أو نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف التنفيذية. ونعني بالوظائف الإدارية الوظائف التي تقدم أنشطة الدعم للعملية الإنتاجية.

إن الدراسات التي اهتمت بدراسة المكون الإداري أكثر من الدراسات الأخرى التي جرت لأي مُتغير هيكلي آخر من حيث علاقته بحجم المنظمة. ويقوم التبرير العلمي لمثل هذه الدراسات عادة على المنطق الاقتصادي للحاجة إلى الاستخدام الكفاء للموارد البشرية في المنظمة. فإذا وظفت المنظمة عددا كبيرا من العاملين لتحقيق أهدافها فهي منظمة غير كفؤة، ويمكن أن تكون غير كفؤة أيضا إذا استخدمت العاملين في مجموعات خاطئة في تركيبها.

ومن بين الدراسات التي تؤيد وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة, دراسة ( Terrien & Mills ). و هي دراسة قديمة تعود إلى عام 1955 ، حيث درس الباحثان (428) معهدا دراسيا في كاليفورنيا و وجدا أن نسبة العاملين الذين يشغلون وظائف (مدير، مساعد استشاري، عميد، مدير

عمل .. الخ ) قد ازدادت عندما توسع حجم المعهد. بينما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج سلبية ، أي عدم وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة. بالشكل الذي قدمته دراسة تيرن وملز ( Terrien & Mills ). إذ توصلت هذه الدراسات إلى وجود ارتباط سالب، أي يتناقص حجم المكون الإداري قياسا بزيادة حجم المنظمة. وعندما نتحدث عن النقص هنا نعني نسبة أو تناسب . فالعدد يرتفع ولكن ليس بنفس نسبة الزيادة في الحجم، فالشركة الصناعية التي تبلغ مبيعاتها السنوية حوالي (5) مليون دولار تستخدم (60) عامل ، ربما تحتاج إلى خدمات ثلاثة أفراد للمشتريات بدوام كامل ، فإذا تضاعف حجم المبيعات فليس معنى ذلك أن الشركة تحتاج إلى ستة أفراد للمشتريات.

أخيرا ، لا بد من الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة علاقة غير خطية بل منحنية Curvilinear. بمعنى أن زيادة المكون الإداري لا تقترن دائما بزيادة حجم المنظمة. فقد نجد في بداية الأمر (عندما تكون المنظمة صغيرة) تزايد بالمكون مع تزايد في حجم المنظمة ، ثم نصل إلى نقطة مراوحة عند وصول المنظمة إلى حجم معين ، ثم تناقص نسبي في حجم المكون مع استمرار تزايد حجم المنظمة. كما يجب أن نلاحظ أن حجم المكون الإداري يخضع لمؤثرات واعتبارات عديدة ( اقتصادية وإنسانية) أكبر من حصره في متغير زيادة حجم المنظمة فقط. ولعل أهم شئ يجب الإشادة به في أبحاث باركنسون ، هو أنه وجه الأنظار (و لو ضمنيا ) إلى أنه في حالة غياب المقاييس المباشرة والموضوعية لقياس أداء العاملين ، يستطيع المدراء بناء إمبراطوريات تخدم مصالحهم الذاتية في المقام الأول.

## المحاضرة السابعة

### التكنولوجيا ( Technology )

#### أولاً: تعريف التكنولوجيا

التكنولوجيا هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. و تُعرف التكنولوجيا بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

ويرى دافت Daft أن التكنولوجيا هي: "الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات". ووفقاً للعالم Khandwalla فإن التكنولوجيا هي التطبيق و الاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العلمية. و وفقاً للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة. فالمكانن سواء كانت بسيطة أم معقدة ، تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية و معنوياتهم وعلى مواردهم سلبياً أو إيجابياً ، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضاً.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت التكنولوجيا و علاقتها بهيكل المنظمة

اختلفت الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وتنوعت في نتائجها نظراً لتناولها منظمات بأحجام ومستويات مختلفة من التحليل. و لتقليل الفوضى و الارتباك سيتم تناول بعض المساهمات التي كان لها دورا واضحا ومهما في تحديد العلاقة بين التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي.

1- دراسة وود وود **Jon Woodward**: درست الباحثة وود وود (100) شركة صناعية في بريطانيا تراوحت أحجامها بين (250) إلى أكثر من (1000) عامل. وجمعت من هذه المنظمات بيانات ذات علاقة بالهيكل التنظيمي مثل عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المكون الإداري ، الرسمية،... الخ . كما

جمعت بيانات مالية عن كل شركة، كالربحية والمبيعات، و الحصة السوقية ، وهكذا. وقد ساعدت هذه البيانات في تصنيف الشركات إلى ثلاثة أصناف ، هي:

فوق هذا المعدل ، المعدل ، وتحت المعدل (المتوسط). على أساس النجاح أو الفاعلية التنظيمية. لقد كان هدفها واضحا صريحا إذ حاولت معرفة مدى وجود ارتباط بين شكل الهيكل والفاعلية. صنفت " وود وارد " الشركات تبعا لتكنولوجيا طريقة الإنتاج أو ما يطلق عليه أحيانا درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية ، إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- إنتاج بالوحدة - دفعات صغيرة- (Unit Production) ، - إنتاج واسع (Mass Production) ،  
- إنتاج مستمر (Continuos Process Production) . و وجدت "وود وارد" علاقات ممتازة بين هذه التصانيف والهيكل التنظيمي كما وجدت فاعلية المنظمة ترتبط بطبيعة التلائم بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة ؛ حيث وجدت أن درجة التمايز العمودي (عدد المستويات الإدارية) تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي . كما وجدت أن المكون الإداري يتغير مباشرة مع التغير التكنولوجي ، أي كلما تعقدت التكنولوجيا ازدادت نسبة الإداريين . لقد أثبت بحث "وود وارد" وجود علاقة تربط كلا من التكنولوجيا و الهيكل و فاعلية المنظمة ، وكانت الشركات التي تمكنت من جعل هيكلها النموذجي موافقا مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها هي الأكثر فاعلية . كما أشارت "وود وارد" إلى أن الفاعلية هي دالة مُلائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا. لذلك تكون الشركات التي تطور هيكلها كي تتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها أكثر نجاحا من تلك التي لا تقوم بذلك . وأخيرا ، مهما قيل بشأن بحث "وود وارد" من انتقادات لاسيما الانتقادات الخاصة بالمقياس الذي استخدمته في قياس التكنولوجيا (حيث إعتمدت على الملاحظات الشخصية)، أو تلك الانتقادات التي وُجّهت إلى المقياس التي استخدمتها في قياس النجاح التنظيمي، فإن 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 للمنظمات.

2- دراسة بيرو Charles Perrow : يُعد اعتماد "وود وارد" على منظمات صناعية فقط احد المآخذ الأساسية لبحثها في تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. فالمنظمات الصناعية لا تمثل كل أنواع المنظمات في المجتمع ، فهناك المنظمات الخدمية ، والزراعية ، والمالية... الخ. لذلك يتوجب إيجاد وسيلة تكون بها التكنولوجيا اكثر شمولاً بالنسبة لجميع أنواع المنظمات. وهذا ما اقترحه "شارلس بيرو" . لقد عرف بيرو التكنولوجيا بأنها " الإجراءات التي يؤديها الفرد على شئ ما ، باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير في هذا الشئ . ومن هنا فإن " بيرو " قد بحث في تكنولوجيا المعرفة Knowledge Technology و اعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج و أنها تعتمد على بُعدين أساسيين هما :

أ- مدى تغيير المهام: Task Variability / أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص في عمله . فالاستثناءات تكون قليلة في الأعمال الروتينية ، والعكس صحيح أيضا .

ب- قابلية تحليل المشكلة: Problem Analyzability / أي نوع طرق البحث المتبعة في إيجاد حل للمشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله . هل يتم حل المشكلة بشكل جيد أم لا . وعندما نقيم ما فعله "بيرو" نجد أنه أكثر قبولا بين الباحثين مقارنة مع ما عملته "وود وارد" إلا أن الذي يُؤخذ عليه أنه لم يختبر مصفوفته (2X2) عمليا، ومع ذلك فإن هناك تأييدا أو بالأحرى دعما لتنبؤاته في مجال طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة. حيث وجدت إحدى الدراسات التي أجريت على (16) منظمة صحية وجمعية خيرية، أن لهذه المنظمات تكنولوجيا مختلفة، وأن العمل كلما كان روتينيا ازدادت مركزية اتخاذ القرار.

3- دراسة ثومبسون James D.Thompson / يرى ثومبسون أن التكنولوجيا تحدد اختيار الإستراتيجية الخاصة بعدم التأكد وأنه يمكن من خلال إجراء تعديلات معينة في هيكل المنظمة تسهيل

عملية تقليل حالة عدم التأكد. وبناء عليه قام ثومبسون بتحديد تكنولوجيا المنظمات المعقدة بثلاث أنواع حسب طبيعة المهام المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية هي:

أ- تكنولوجيا طويلة مترابطة: Long-Linked Technology / وتتمثل بوجود اعتماد متبادل تتابعي بين المهام أو العمليات، وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة. ومن أمثلتها خطوط التجميع في الإنتاج الواسع. وتقع حالة عدم التأكد الرئيسية فيها على جانبي المدخلات والمخرجات في المنظمة. وأحد أفضل الوسائل للاستجابة لحالة عدم التأكد هو التكامل العمودي للأمام أو الخلف أو كليهما معا من أجل تطوير الكثير من المصادر المهمة لعدم التأكد داخل حدودها.

ب- تكنولوجيا وسيطة: Mediating Technology / وهي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الجانبين؛ المدخلات والمخرجات. ومن أمثلتها خدمات الهاتف، والمصارف (البنوك)، و مكاتب البريد. فالمصارف أو البنوك مثلا تجمع المودعين الذين يرغبون في الادخار مع أولئك الذين يريدون الاقتراض على الرغم من عدم معرفة بعضهم البعض وفي ذلك تقليل لحالة عدم التأكد .

ج- تكنولوجيا كثيفة: Intensive Technology / وهي استجابة موحدة أو متماثلة لمجموعة من المواقف المختلفة، وتعتمد الإجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي لا يُمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة، كالتكنولوجيا المستخدمة في المستشفيات، والجامعات ومختبرات البحوث.. وغيرها.

### ثالثا : التكنولوجيا و هيكل المنظمة

لكي نحدد العلاقة وطبيعتها بشكل متكامل يستلزم الأمر بحث هذه العلاقة بين التكنولوجيا والأبعاد الثلاثة الأساسية للهيكل التنظيمي وهي (التعقيد، والرسمية، والمركزية).

1- التكنولوجيا و التعقيد : تشير بعض الدراسات إلى أن للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي. إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين . ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيدا وأصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة. فعند زيادة التخصص ودرجة المهارة، يزداد التمايز العمودي.

2- التكنولوجيا و الرسمية : ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب. ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف الأعمال كى تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل متكرر مما يبرر كلفة استخدام الأنظمة الرسمية. بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

3- التكنولوجيا و المركزية : لم نجد علاقة واضحة المعالم بين التكنولوجيا والمركزية ، نظرا لإرتباط الأخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى. ومع ذلك فإن المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة توشر أنه حيثما ازدادت التكنولوجيا روتينيةً ، ازدادت مركزية اتخاذ القرار بينما في التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية التي تعتمد مباشرة على معرفة المتخصصين فيها تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية في الغالب.



## المحاضرة الثامنة

### القوة و السيطرة ( القوة والسياسة )

#### أولا : الخيار الإستراتيجي للمدير

بالرغم من أن التكنولوجيا والبيئة أو أي من المتغيرات الأساسية الأخرى التي تؤثر على الصيغة النهائية لهيكل المنظمة، إلا أنه لازال أمام المدير فرصة للمناورة واتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يعزز من موقعه الوظيفي وسيطرته في المنظمة. فالعوامل البيئية كالمنافسين والنقابات ودوائر الدولة ذات العلاقة هي في الحقيقة بمثابة قيود على حرية المدير في اتخاذ القرار الإداري لكنها لا تصطدم مباشرة بالهيكل التنظيمي لأن هذه العوامل يتوسطها الخيار الإستراتيجي . و الشيء نفسه ينطبق على التكنولوجيا. هذه المسألة تبدو واضحة تماما من خلال النقاط الآتية:

1- يمتلك المدير حرية في اختيار بديل واحد من بين مجموعة بدائل متاحة و بالشكل الذي ينسجم مع الميدان الذي يعمل فيه. وعليه فإن الإدارة و ليست البيئة أو التكنولوجيا هي التي تقرر نوع الهيكل من خلال اختيار الميدان الذي تعمل فيه.

2- إن فاعلية المنظمة هي ليست نقطة مثالية للإنجاز و إنما هي مدى . وهذه نقطة مهمة لأن المدير ليس مثاليا في قراراته و إنما يبحث عن الرضا و القناعة في هذه القرارات.

3- ليست المنظمات أسيرة للبيئة دائما ، فهناك بعض المنظمات القادرة على السيطرة على بيئتها. كما وأن هناك بعض المدراء لا سيما العاملون في الشركات الكبيرة قادرين على خلق الطلب على سلعهم والسيطرة على بيئتهم التنافسية.

4- و يجب أن لا ننسى أهمية إدراك و تقييم الأحداث البيئية. فهذا متغير يتوسط البيئة وتصرفات المنظمة. فمن المعلوم أن هناك فرق واضح بين الخصائص الحقيقية للبيئة وبين إدراك تلك الخصائص من قبل العاملين في المنظمة . إن الأفراد غير قادرين دائما على إدراك المتغيرات البيئية بدقة. و بالتالي

فإن تفسيراتهم سوف تعكس دوافعهم الشخصية في القرارات التي يختارونها. ومما سبق نستطيع أن نقول أن الخيارات الإستراتيجية ستؤثر كثيرا في رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة بغض النظر عن الخصائص الفعلية للبيئة. إلا أننا لا يمكن أن نعم ذلك لأن التزامات المنظمة مع الآخرين تحتم عليها العمل في ميدان أو مجال محدد ، وكذلك هناك حواجز أو عقبات تضعها بعض الأسواق أمام المنظمة. فالشركات المنافسة لا تقف مكتوفة الأيدي أمام المنظمة الوافدة باعتبارها منافسا جديدا ، وقد يكون هذا المنافس خطرا على مستقبلها.

### ثانيا: لاعقلانية المدير في اتخاذ القرارات

إن النظرة الظرفية التي تنص على أن الهيكل التنظيمي سيتغير ليعكس التغيرات في الإستراتيجية، الحجم، والتكنولوجيا، والبيئة ، قدمت افتراضات ضمنية عديدة حول اتخاذ القرارات التنظيمية . مثلا أن متخذي القرار يتبعون الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرار . كما افترضت العقلانية أن المدير أو الإدارة العليا هي الجهة المهيمنة في المنظمة و أن هناك إجماع على الهدف والواقع أن هذه الافتراضات ليست دقيقة في وصف القرار التنظيمي . و هذا ما سيتم ملاحظته فيما يأتي:

- تفيد النظرية الإدارية أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتحديد المشكلة الموجودة أولا ، وهذا يعني أن هناك حالة غير مرضية. وما أن يتم تحديد الحاجة إلى القرار يقوم متخذ القرار بتحديد جميع البدائل التي يمكن أن تحل المشكلة ، ثم يقوم بتحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الأمثل.

- كما تلتقي النظرة الظرفية مع النظرية الإدارية بخصوص عقلانية المدير في اتخاذ القرارات. فالقرارات العقلانية Rational Decision على النقيض من القرارات غير العقلانية ، تلتقي وتنسجم تماما مع أهداف المنظمة وتوجه نحو تحقيقها بأقصى ما يكون . وتشير المجموعة المهنية Dominant Coalition إلى المجموعة أو التحالف الموجود داخل المنظمة والذي يمتلك قوة التأثير على نتائج القرارات . وطبقا للنظرة الموقفية فإن المجموعة المهيمنة والإدارة العليا وجهان لعملة واحدة . وهذا شئ

مهم ، لأن النظرة الموقفية تتجاهل احتمال أن يكون هناك آخريين ، إلى جانب الإدارة ، لديهم القوة للتأثير في القرارات الخاصة بالهيكل التنظيمي .

- ونقطة أخرى أن الرؤية الموقفية ترى أن صانعي القرار يمتلكون هدف مشترك هو خدمة المنظمة. فالمصالح الفردية يجب أن تذوب أو تتراجع أمام مصلحة المنظمة. ويمكن إثارة التساؤل الآتي : هل أن المدير يجد صعوبة في الاختيار بين البدائل التي تكون لصالح المنظمة وتلك التي لصالحه ؟ إن النظرة الموقفية تقول أن الخيار سيكون لصالح المنظمة بلا منازع . إن هذه الافتراضات الأربعة لو كانت دقيقة وصادقة لأمكننا أن نوضح بدقة لماذا صُمم الهيكل التنظيمي بهذا الشكل في هذه المنظمة أو تلك المنظمة . إلا أن مناصري " القوة-السيطرة " يرون أن هذه الافتراضات ليست دقيقة . فالمدير لا يتبع الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الإدارية ، كما أن قراراته ليست متناسقة مع بعضها ولا تهدف دائما إلى تعظيم عوائد المنظمة ؛ الأمر الذي يجعلنا نقول أن قراراته ليست عقلانية . إن القرار الحقيقي الخاص بالهيكل التنظيمي سيتم اتخاذه من قبل الأعضاء الذين يمتلكون القوة . أي من قبل المجموعة المهيمنة. وقد تكون هذه المجموعة أو لا تكون مرادفة للأفراد الذين يملكون السلطة الرسمية في المراكز الإدارية العليا بالمنظمة. و أخيرا فإن المجموعة المهيمنة مكونة في أحسن الأحوال من أفراد متنوعة مصالحهم ، الأمر الذي يجعل الإجماع نحو الهدف شئ صعب .

### ثالثا : القوة و السلطة

هناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة لدى بعض الباحثين في نظرية المنظمة, وسيتم هنا التفريق بين الاثنين. فالسلطة كما تم تعريفها فيما سبق بأنها الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا الحق هو حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة. ولكن إعطاء الحق للمدير في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن لنا تحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قدرة على التأثير في الآخرين. وهذه القدرة هي القوة. فالقوة power هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين . و يمكن للفرد أن يملك سلطة ولكنه لا يملك القوة ، أو يملك القوة ولكنه لا يملك السلطة, وقد يملكهما معا. وكمثال على الحالة الأولى ما حصل في حرب

فيتنام عندما كان الجندي الأمريكي يرفض أوامر الضباط بالتوجه إلى المعركة. و كمثل على الحالة الثانية ، أي حالة امتلاك الفرد القوة دون السلطة ، استجابة العامل لطلبات زوجة المدير بالذهاب إلى السوق وشراء بعض الحاجات المنزلية لها. وكمثل على الحالة الثالثة ، الحالة التي يملك فيها المدير الاثنان معا أي السلطة والقوة ، عندما يجعل الأفراد يعملون بجد ونشاط لإنجاز مشروع مهم في موعد محدد.

إن السلطة تقترن بالعمل (المركز الوظيفي) وحينما يترك الفرد عمله الإداري يتخلى عن السلطة الملازمة لذلك العمل. إن السلطة هي جزء من القوة أو أنها أحد مصادر القوة، فالإنسان قد لا يحتاج للسلطة للتأثير في الآخرين. كما أن بالإمكان تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى. إن الحق في اتخاذ القرارات يزداد كلما اتجه أو تحرك الفرد إلى أعلى الهيكل التنظيمي. بينما نجد القوة بالإمكان تصورها على هيئة مخروط ذي ثلاثة أبعاد. ففوة الفرد في المنظمة تعتمد على موقعه العمودي في المخروط، وعلى مدى بعده عن مركز المخروط. ولو تصورنا هذا المخروط على أنه منظمة أعمال معينة، فإن مركز المخروط سوف يكون مركز القوة Power core، وكلما اتجه الفرد نحو هذا المركز ازداد تأثيره في القرارات. و هذا التحليل يفيدنا في أن نتذكر باستمرار الحقيقتين التاليتين:

1- كلما تحرك الفرد إلى أعلى المنظمة (زيادة في السلطة) كلما أصبح أكثر قربا من مركز القوة.

2- لا يشترط امتلاك السلطة لممارسة القوة، لأن بإمكان الفرد التحرك أفقيا نحو مركز القوة بدون التحرك إلى الأعلى.

ومن الأمثلة على الأشخاص الذين يمتلكون القوة ولكن سلطتهم قليلة ، سكرتيرة المدير . وكذلك المهندس الذي لديه خدمة طويلة في المعمل فإذا تعطلت إحدى المكنائ القديمة قد لا يوجد في المعمل من هو اقدر منه على إصلاحها (وذلك لخبرته). إن هذا المهندس هو ذو قوة بالرغم من أن سلطته قليلة ، أي سيكون ذا تأثير مهم في المعمل.

إن هذا التفريق بين السلطة والقوة مهم جدا لفهم الرؤية الخاصة بالقوة والسيطرة واختلافها عن الخيار الإستراتيجي. فهي تنبها إلى أن الأشخاص أصحاب السلطة الرسمية قد يمتلكون النفوذ والسيطرة ولكن ربما هناك آخريين في المنظمة قد يمتلكون قوة ذات أسس متينة تساعدهم على امتلاك تأثير قوى على القرارات. وما من شك أن هؤلاء الأشخاص الذين يملكون القدرة العالية في التأثير على القرارات ، سوف يختارون المعايير و التفضيلات التي تنسجم مع مصالحهم الشخصية. وبالتالي فإن الخيارات ستكون هنا ذات تشعبات عديدة أكثر من تلك التي تظهر تحت ظروف الخيار الإستراتيجي. لقد برهنت وجهة نظر القوة – السيطرة على أنه ليس فقط باتخاذ القرارات الهيكلية تتحقق الأهداف المختلفة بل (وبشكل مغاير عن نظرة الخيار الإستراتيجي) ، قد يتم اتخاذها من قبل ائتلاف معين بعيد تماما عن المديرين التنفيذيين الذين لديهم القدر الكبير من السلطة الرسمية.

#### رابعاً : السبيل إلى القوة

تشير الدلائل إلى وجود ثلاثة طرق لاكتساب القوة هي: - السلطة الهرمية ، - السيطرة على الموارد ، - تمركز شبكة العمل.

1- Hierarchy of Authority / تدرج السلطة : إن السلطة الرسمية مصدر من مصادر القوة وإن الأفراد العاملين في الوظائف القيادية يستطيعون التأثير من خلال قراراتهم الرسمية أيضا. فالمرؤوسين يقبلون هذا التأثير باعتباره حق ملازم لمركز المدير. إن وظيفة المدير يصاحبها بعض الحقوق الخاصة بالمكافأة والعقاب إضافة إلى الامتيازات الخاصة باتخاذ قرارات معينة. ومع ذلك فإن بعض المديرين يجد تأثيره الرسمي على الآخرين محدود للغاية لأنهم يعتمدون على الآخرين داخل المنظمة.

2- Control of Resources / السيطرة على الموارد : إن السيطرة على الموارد من قبل الفرد أو الجماعة لا يضمن امتلاك القوة ما لم تكن هذه الموارد نادرة. وكلما كانت الموارد نادرة تعززت قوة الفرد في التأثير على الآخرين . وكذلك لا بد من معرفة مدى وجود الموارد البديلة أو المعوضة Resource Substitutability. فإذا لم يكن للمورد بدائل معوضة فإن ذلك سيزيد من قوة الفرد الحائز

أو المسيطر على ذلك المورد. مثال ذلك الأفراد الذين يمتلكون مهارات في مجالات معينة فسيكون لديهم تأثير على القرار. كما يجب أن يكون المورد ذا أهمية كبيرة و حرجة حتى يتسنى للفرد (أو الجماعة) امتلاك القوة بشكل أكبر. ويمكن القول أن مستوى ما يمتلكه الفرد من قوة على الآخرين يعتمد بالدرجة الأساس على مدى حاجتهم إلى ذلك المورد الذي يسيطر عليه الفرد . فعندما لا يحتاج الآخرين إلى المورد الذي بيدك لا تمتلك قوة عليهم.

3- تمركز شبكة العمل Network Centrality : وجود الفرد في المكان الصحيح داخل المنظمة قد يكون مصدرا للقوة. فالأفراد والجماعات الذين يحتلون المركز في شبكة العمل يكتسبون القوة لأن موقعهم يسمح لهم بأن يكاملوا بين الوظائف الأخرى ، أو تقليل اعتمادية المنظمة. إن وجود الفرد في الموقع الصحيح لا يأتي اعتباطا أو بشكل عشوائي, فمن يمتلك المركزية أو الاهتمام الأول يعتمد على إستراتيجية المنظمة والمشاكل التي تواجهها المنظمة في موقف معين. فالأقسام الوظيفية داخل المنظمة تختلف في درجة أهميتها اعتمادا على إستراتيجية تلك المنظمة والمشاكل الجوهرية التي تواجهها بين حين وآخر. وهذا يعني أن توجه الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة يحدد بشكل مبدئي من يمتلك القوة. فمثلا نجد في المنظمة ذات التوجه التسويقي أن الأفراد العاملين في قسم التسويق أكثر قوة من العاملين في قسم المالية ، وكذلك المحاسبين العاملين في المؤسسات المالية ، كالبانوك هم أكثر قوة من زملائهم العاملين في أقسام الأفراد أو أقسام البحث والتطوير وهكذا.

### خامسا : توليف القوة مع السيطرة

نستطيع أن نبدأ التوليف هذا من خلال إعادة استذكار فرضيتنا الأساسية التي قدمناها في بداية هذه المحاضرة بخصوص "القوة - السيطرة" والتي هي : ( إن هيكل المنظمة هو نتيجة اختيار أولئك الذين يمتلكون القوة ؛ ذلك الهيكل الذي يضمن لهم البقاء ويعزز من سيطرتهم على مقدرات المنظمة والعاملين فيها ) . إن منظور القوة – السيطرة لا يتجاهل تأثيرات الحجم أو التكنولوجيا ، أو المتغيرات الظرفية الأخرى ، وإنما يتعامل معها كقيود لا بد أن تُواجه بعملية سياسية.

1- القرارات الهيكلية كعملية سياسية: يعتقد مناصرو "القوة – السيطرة" أن هيكل المنظمة هو نتيجة لصراع القوى بين الائتلافات المتنافسة التي لكل منها مصلحة خاصة تسعى من خلال المجادلة إلى تثبيت الهيكل التنظيمي الذي يخدمها بشكل مباشر وليس الذي يحقق أهداف المنظمة بالضرورة . وبالطبع فإن إدارة هكذا صراعات من قبل المجموعة وترسيخ المعايير التي تفضلها وفقا لفاعلية المنظمة ستمهد الطريق للمناورة السياسية في تحديد المعايير و الأفضليات لمتخذي القرار. و تشير السياسات (Politics) إلى تلك الجهود التي يبذلها أعضاء المنظمة للحصول على الدعم لأجل أو ضد السياسات أو القواعد أو الأهداف ، أو القرارات الأخرى التي ستكون نتائجها مؤثرة عليهم . و عليه فإن السياسات هي في جوهرها ممارسة للقوة.

2- نموذج القوة – السيطرة: كيف يدرك مؤيدي القوة – السيطرة مسألة تكوين هيكل المنظمة. فهم يرون أن الخيار الخاص بالهيكل يتوقف على إستراتيجية المنظمة والحجم والتكنولوجيا والبيئة وما هو الحد الأدنى المطلوب من الفاعلية التنظيمية. إن هذه القوى المتعددة تجتمع مع بعضها لتشكل مجموعة من البدائل الهيكلية التي ستنبثق منها القرار النهائي. ولكن من سيتخذ القرار ؟ إنه (الائتلاف المهيمن) على المعايير و التفضيلات في ذلك القرار ، وبالتالي ستكون النتيجة نشوء أو ولادة هيكل المنظمة .

### سادسا : تساؤلات في التطبيق

كيف يؤثر نموذج " القوة – السيطرة " على الهياكل التنظيمية في التطبيق الميداني . كيف يفسر نموذج القوة الذي قدمناه في الشكل السابق دور كل من التكنولوجيا و البيئة في هيكل المنظمة. هل المجموعات المهنية ستفضل اختيار تكنولوجيا معقدة أم روتينية ، ثم كيف ستفاعل مع البيئة ومع التعقيد والرسمية والمركزية. الأبعاد الأساسية في هيكل المنظمة ؟

إن الذين يتمتعون بالقوة سيختارون الهيكل الذي يحفظ لهم السيطرة و يتميز في نفس الوقت بتعقيد قليل و رسمية و مركزية عالية . و ربما نلاحظ بعض التناقض بين النظرية الموقفية التي ترى عدم

وجود هيكل مثالي للمنظمة و بين نظرية القوة- السيطرة . إلا أن الواقع غير ذلك تماما ، لأن النظرية الموقفية تستخدم الأداء كمعيار لفاعلية الهيكل التنظيمي بينما تستخدم نظرية القوة - السيطرة معيار المحافظة على السيطرة وليس الأداء كمعيار لفاعلية هيكل المنظمة

**1-التعقيد :** تؤدي الزيادة في التنوع الأفقي والعمودي أو المكاني إلى صعوبات في التنسيق والسيطرة . لذلك تفضل الإدارة الحصول على أقل تعقيد ممكن ضمن منظور القوة - السيطرة . لكن الأمر ليس بهذه السهولة دائما، فعوامل الحجم والتكنولوجيا والبيئة تخلق تعقيدات عالية وفعالة في العديد من المواقف ، الأمر الذي يحتم على الإدارة الاتجاه نحو فكرة الحل الوسط ، وهو ما نسميه بإيجاد نوع من التوازن . لماذا ؟ لأن الحتميات أو الموجهات هي التي تشكل الثوابت أو المعالم Parameters ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة اختيار أقل ما يمكن من التعقيد (بهدف زيادة السيطرة إلى أقصى ما يمكن) وبما ينسجم مع مقياس الرضا للفاعلية التنظيمية. و لابد من الإشارة هنا إلى أن تطور تكنولوجيا المعلومات سمح بتطور وتوسيع وتعقيد الهياكل التنظيمية دون أن تفقد الإدارة سيطرتها ؛ حيث سمحت هذه التكنولوجيا للإدارة العليا في أن تكون على اتصالات مستمرة (بسبب استخدام تكنولوجيا الحاسبات) وبالتالي فإن الإدارة تستطيع مراقبة نطاق واسع من الأنشطة وللعديد من المستويات الإدارية ، الأمر الذي يضمن استمرارية السيطرة على تلك الأنشطة.

**2-الرسمية :** إن من يمتلك القوة يستطيع أن يؤثر على درجة القواعد والتشريعات الإدارية التي يعمل بموجبها الأفراد. وبما أن السيطرة مطمح أصحاب القوة لذلك يجب أن تكون الرسمية العالية هي الهدف المنشود هنا. ولو كانت التكنولوجيا غير روتينية وهناك صعوبة في إدارة بيئة عدم التأكد لتوقعنا أن الرسمية العالية (وهي مرغوبة من قبل أصحاب السيطرة) لا تتحقق بدون تأثيرات سلبية على أداء المنظمة. ولكن فإن الإدارة ستبذل جهودا واسعة من أجل المهام روتينية وإدارة عدم التأكد. وبما أن التكنولوجيا والبيئة يتم اختيارهما من قبل ذوي القوة فإننا نتوقع أنهم سيختارون تلك التي تنسجم مع الرسمية العالية و تحافظ في الوقت نفسه على السيطرة . أما في البيئة المضطربة جدا والتي يصعب

إدارتها ، أو لأن الأفراد الذين يعملون في المنظمة على درجة عالية من التخصص والاحتراف ، فإن المجموعة المهيمنة ستلجأ إلى استخدام تكنولوجيا معلومات معقدة كوسيلة للسيطرة وتحل في الوقت نفسه محل القواعد والتشريعات الإدارية.

**3- المركزية :** عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تلجأ الإدارة العليا إلى المركزية تجنباً لذلك ، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تفهم الموقف بصورة عامة. و أصحاب القوة يبذلون قصارى جهدهم لكي تكون اللامركزية حالة استثنائية لا تتكرر باستمرار . و حتى لو اعتمدت في وقت أو حالة معينة فلا بد أن تكون لا مركزية مزيفة أو صورية Pseudo decentralization ، و يتحقق لها ذلك عن طريق إيجاد تفويض ظاهري لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الأدنى ، و لكنها في الوقت نفسه تُستخدم تكنولوجيا المعلومات للتغذية العكسية . حيث تسمح هذه التغذية لذوى القوة ( أو للإدارة العليا ) مراقبة القرارات عن كثب و تصحيح أو تعديل القرارات التي تتعارض مع مصالحهم .

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر