

جامعة الملك سعود

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

ترجمة ومراجعة للجزء الخاص بالتغيير والتطوير بالتصميم التنظيمي

والمشتمل على:

التصميم والهيكلية التنظيمية

التعامل مع التغيير والتطوير

من الكتاب الموسوم بـ السلوك التنظيمي والإدارة

لمؤلفه/ تشارليز أف كارتين

(للصفحات 533 - 578)

إعداد / محمد بن عبد الكريم الدحام

بسم الله الرحمن الرحيم

الهيكلية والتصميم التنظيمي : -

أهداف التعلم :

بعد الانتهاء من الفصل السادس، فإن يتوجب عليك أن تكون قادراً على التالي : -

- التعرف على الخيارات التي يجب ان تكون بعملية تصميم هيكل تنظيمي.
- تعريف ماهية معنى مصطلح تقسيم العمالة.
- مناقشة دور الإنابة بالسلطة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتصميم.
- وصف الأشكال العديدة للتقسيم.
- شرح أهمية فترة وقت السيطرة.
- تعريف أهم الأبعاد الخاصة بالهيكل.
- مقارنة تصميم التنظيم الآلي والعضوي.
- التعريف بالميزات الأساسية للمصفوفة في التصميم التنظيمي.
- مناقشة الهيكلية التنظيمية المتعددة القوميات والقضايا الخاصة بالتصميم.
- شرح معنى مصطلح صفة التنظيم.

يكون للهيكل والتصميم التنظيمي العديد من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد والمجموعات التي تكوّن التنظيم وهي عبارة عن القوانين التشغيلية ببيئة عالم الأعمال العالمي اليوم التي تجعل من الاعتبارات الهيكلية والتصميمية صعبة. ويواجه المديرين اليوم سهم العديد من الاحتمالات الهيكلية حيث أنه يمكنهم من خلال تصميم الهيكل تأسيس التوقعات الخاصة عن ما سوف يفعله الأفراد والمجموعات لإنجاز الأغراض الخاصة بالمنظمة. ولكن وقبل إنجاز مثل هذه الأغراض، فإن هنالك شخص ما يجب أن يفعل فعل ما. وليس فقط من الواجب على الناس عمل ما، بل عليهم أن يؤدوا العمل الصحيح. وذلك يدفع بنا إلى الهيكل التنظيمي، لأنه من خلال الهيكل يقرر المديرين الكيفية التي سوف يتم بها إنجاز الإغراض الخاصة بالمنظمة.

ويؤدي المديرين جهد منسق من خلال تصميم الهيكل الخاص بالعلاقة بين النشاط والسلطة. وللعلم، يعني التصميم إجراء المديرين لجهد واع لتحديد الطريقة التي يؤدي بها الموظفين أعمالهم. ويعني الهيكل إقرار العلاقات والعمليات الخاصة بالمنظمة. ويعتبر العديد من الناس الهيكل التنظيمي أنه (تحليل المنظمة من خلال تقديم أساس تعمل من خلاله المنظمة على أداء وظائفها). وبذلك، يشابه الهيكل الخاص بالمنظمة عملية تحليل الكائن الحي حيث يمكننا النظر إليهما على أنهما إطار لعمل. وتكون فكرة الهيكل كإطار عمل في " التركيز على الفرق في الأوضاع والمعادلة بين القوانين والإجراءات والأمور الخاصة بتوجيهات السلطة". ولذلك، يكون الغرض من الهيكل هو تنظيم أو على الأقل التقليل من الإحساس بسلوك الشك لدى الأفراد الموظفين.

ويكون للمنظمة غرض وهي موجهة الأهداف، لذلك فإن فكرة هيكل المنظمة يكون تابع التعريف من حيث أن له غرض وموجه نحو هدف ما. ويضع مفهوم هيكل المنظمة كينونة الأغراض والأهداف وتوجهنا بأنه على الإدارة التفكير الملي في الهيكل من ناحية إسهامه في التأثير التنظيمي، على الرغم من صعوبة التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل وتأثيره. ويتوجب أن تعكس القرارات الهيكلية (التكوينية) القيم الخاصة بالشركة والعقيدة المشتركة والاعتبارات البيئية. سوف يكون بهذا الفصل فعلاً الحكم فيما يخص القضايا العديدة ذات العلاقة بالقيم والعقائد التي هي المحور لبعض الطرق السائدة بالنسبة للتصميم والهيكل (التكويني) للمنظمة.

تصميم هيكل تنظيمي : -

(التصميم التنظيمي : هو عبارة عن الهيكل التنظيمي الناتج عن قرارات ونشاطات المديرين).

يواجه المديرون الذين يعكفون على تصميم الهيكل التنظيمي العديد من المشاكل ذات العلاقة باتخاذ القرارات، حيث يتوجب عليهم الاختيار من وسط مختلف البدائل للأطر الخاصة بالوظائف ومشاريع الأعمال والإدارات. وتسمى العملية التي بها يتم اختيارهم من وسط هذه الخيارات على أنها " التصميم التنظيمي " ، وهي تعني القرارات والنشاطات التي تنتج عن الهيكل التنظيمي. وقد تكون هذه العملية واضحة للعيان أو غير ظاهرة وقد تكون متكاملة أو تتم على حسب مراحل ،

وقد يتم إحداثها من قبل مدير واحد أو من خلال فريق من المديرين. وعليه تتشابه القرارات الحقيقية الخاصة بمحتوى القرارات، حيث يركز القرار الأول غالباً على الوظائف الفردية ومن ثم يكون القراران الآخران هما اللذان يركزا على الأقسام أو مجموعات الوظائف ويكون القرار الرابع هو الذي يضع اعتباراً للقضية الخاصة بالنيابة بالسلطة خلال الهيكل.

١. يقرر المديرون كيفية تقسيم كامل النشاط إلى وظائف أصغر متسلسلة ويقسمون إجمالي النشاطات الفرعية للنشاط إلى مجموعات أصغر من النشاطات المترابطة. ويعرف التأثير الخاص بالقرار الوظائف بلغة النشاطات المتخصصة والمسئوليات. وعلى الرغم من احتواء الوظائف المختلفة على العديد من الصفات، تكون الأهم من بينها هي درجة التخصص.
٢. يحدد المديرون الأسس الخاصة بتجميع الوظائف الفردية. ويكون هذا القرار مثل أي قرار تقسيم آخر حيث قد تنتج عنه مجموعات تحتوي على وظائف متجانسة (تتشابه) أو متنافرة (متغايرة) (تختلف عن بعضها البعض) .
٣. يقرر المديرون الحجم المناسب للمجموعة التي يتم التقرير بخصوصها من قبل شخص أعلى. وكما قد لاحظنا من قبل، يتعلق هذا القرار بتحديد عما إذا ما كانت الحلقات الخاصة بالسيطرة هي ضيقة أو واسعة نسبياً.
٤. يعمل المديرون على توزيع السلطة إلى وظائف. وتكون لدى السلطة الحق في إصدار القرارات دون تلقي الاستحسان من المدير الأعلى ولها طاعة معينة من قبل الأناس الآخرين المعينين. وتحتوي أي من الوظائف على درجة من الحق في إصدار قرارات بداخل حدود محددة. إلا أنه لا تحتوي كل الوظائف على حق في أن تتال مقدار معين من الطاعة من الآخرين. ويميز

النوع الأخير من الإدارة الوظائف الإدارية من غير الإدارية. وعليه، يحدد المديرين الطاعة لمن (شخص ما) في حين لا يكون لغير المديرين ذات الحق. وبذلك، تختلف الهياكل التنظيمية بناءً على الخيارات الخاصة بالمدرء. وفي حالة اعتبارنا لكل من قرارات التصميم الأربعة ليكون سلسلة متصلة لخيارات محتملة، حيث قد تكون الهياكل البديلة متمثلة كما يلي :-

قسم العمالة	التخصص
السلطة	منخفض
التقسيم لأقسام	منخفض
مساحة السيطرة	منخفض
	متغاير
	متجانس
	العدد
	كبيرة
	قليلة

كن أنت الحكم : -

يجب أن تحتوي المنظمات على العقائد الأخلاقية. يقر أي منا أن تصميمات المنظمة يجب أن تعتبر العمل والتقنية بها. وبعد، فإنه يجب أن يتضمن الغرض من هيكل المنظمة على أنظمة سلوكية لإنجاز العمل المناط بها. إلا أنه في ضوء الفضائح الخاصة بالشركات بالولايات المتحدة، من منا لا ينكر حاجتنا إلى وجوب أن يتضمن الهيكل التنظيمي على شروط تضمن نشاطات أخلاقية فيما يخص الموظفين؟ وقد كان هذا السؤال على الطاولة للنقاش بالعديد من المنظمات حول العالم. وتدافع إحدى جهات النظر بشكل جذري عن شكل جديد لهيكل المنظمة يقوم على فلسفة الإدارة الأخلاقية. وبالإضافة إلى الوظائف الإدارية التقليدية، فسوف يحتوي النموذج الجديد على ست وظائف فيما يخص الإدارة بالأزمات (فيما يخص منع الاستجابة للتهديدات) وهي إدارة القضايا (تقييم المجتمع العريض والتوجهات الصناعية) وجودة الإدارة العامة والبيئية والإنتاج بالعوالم والتسوق والمعاملات الإدارية التي قد توجهت باتجاه الاقتصاد السياسي العالمي والأخلاق (حيث تركز على الأخلاق والعيوب الأخلاقية الخاصة بسلوك المنظمة والسياسات والقرارات والإجراءات) . ويتكامل التصميم الجديد المقترح مع الوظائف الست الجديدة. ويتضمن التصميم الناتج أقسام أربعة رئيسية أو مراكز هي :

١. مركز المعرفة/ التعليم. وتكون القضية الأساسية لهذا القسم هي : ما هي حاجتنا لمعرفة

إنتاج أو توزيع خدمات أو منتجات ذات مستوى عالمي؟

٢. مركز العلاج والتطوير. وتكون القضية الخاصة لهذا المركز هي : الكيفية التي بها نساعد الموظفين على حل الأزمات والمشكلات التي يأتون بها إلى المنظمة؟ وأيضا الكيفية التي بها نساعد المنظمة لعلاجها على نحو متكامل من الاختلاف الوظيفي للنظام والتطوير منها لتصبح نظام صحيح؟

٣. مركز خدمي وروحي عالمي. وتكون القضية الأساسية لهذا المركز هي الكيفية التي يكون بمقدور المؤسسة استخدام مصادرها للتطوير ليصبح مجتمع وعالم أكثر صحة؟

٤. مركز عمليات : وتكون القضية الأساسية لهذا المركز هي الكيفية التي بها ننفذ ونشغل الصناعات والخدمات لتكون بمستوى عالمي.

وتقر وجهات النظر المدافعة أن تحتوي المنظمة كل المميزات الخاصة بتصميمها. وقد أشارت على نحو صحيح أن المنظمات سواء أكانت عامة أو خاصة تعيش تجربة إحدى المميزات الخاصة بالهيكل المثالي (الخاصة بالمراكز أعلاه).

وعليه ما هو رأيك فيما يخص المطلب أن تتضمن المنظمات على أخلاقيات بنظامها؟ من هم الأشخاص الذي سوف تكون لديهم الأخلاق التي يجب أن تتضمنها المنظمات؟ أنت؟ أنا ؟ العملاء؟ عليك أن تكون الحكم على ذلك؟

تقسيم العمل : -

(تقسيم العمل : هو عملية تقسيم العمل إلى وظائف متخصصة نسبياً لأداء مميزات للتخصص)

يعنى مصطلح تقسيم العمل بالمدى الذي به يتم تخصيص الوظائف، حيث يقسم المديرون النشاط الخاصة بالمنظمة إلى وظائف محددة لديها نشاطات محددة. وتعرف النشاطات على أنها تأثير ما يؤديه الشخص. وكمثال، يمكننا تعريف نشاطات وظيفة " موظف حسابات " بمصطلح الوسائل والإجراءات المطلوب على أنها تشغيل كمية من المعاملات خلال زمن محدد.

وتكون الميزات الاقتصادية من وراء تقسيم العمل إلى وظائف متخصص هي الأسباب التاريخية الأساسية الخاصة بإنشاء المنظمات. ومع تحول المجتمعات إلى ان تصبح صناعية ومتحضرة أكثر، فقد أدت احترافية العمل إلى كمية الإنتاج الكبيرة التي تقوم على القدرة على كسب فوائد اقتصادية من العمل الخاص وقد كانت أفضل الوسائل المؤثرة هي الحصول على العمل المتخصص من خلال المنظمات. وعلى الرغم من كون المديرين معينين بمسؤوليات أكبر من التعقيدات الاقتصادية الخاصة بالوظائف، فإنهم نادراً ما يفقدون النظرة الخاصة بالتخصص كشيء رئيسي بعملية تقسيم العمل إلى وظائف.

وقد تجري عملية تقسيم العمل بالمنظمات على ثلاثة مراحل هي كالآتي : -

١. **التخصصات الشخصية** : يعتقد أغلب الناس أن التخصص يعني التخصصات الوظيفية

والمتخصصة. وبذلك، فأنا نفكر في المحاسبين ومهندسي البرامج ومصممي الجرافيكس

والعلماء والأطباء والأنواع الأخرى من التخصصات التي توجد بالمنظمات وحياتنا اليومية.

٢. **التسلسل الطبيعي للعمل** : كمثل، تقسم أحيانا مصانع التصنيع العمل إلى عملية النسيج

والتجميع وبالتالي سوف يكون على الأفراد أعمال معينة تتعلق بأي منها. وعليه، يتم تسمية

التقسيم الخاصة بالعمل بأنه مصطلح التخصص الأفقي.

٣. **المستوى الرأسي** : يكون لكل المنظمات تسلسل هرمي للسلطة من مستوى المدير الأقل

مرتبة إلى المدير الأعلى مرتبة. وعليه يختلف المدير التنفيذي الأعلى من عمل مشرف

الوردية (الدوام).

وتكون عملية تحديد ما يجب فعله بكل وظيفة في المنظمة هي قرار إداري. وتكون النقطة المهمة

التي يجب وضعها في الاعتبار هي أن الوظائف تختلف على نحو كبير من البعد العام الخاصة

بالتخصص، حيث تكون هنالك وظائف متخصصة إلى حد أكبر من بعض الوظائف الأخرى.

ويكون بمقدور المديرين التغيير من هيكل المنظمة من خلال تغيير درجة التخصص بالوظائف.

كمثال، غير بروكتر وجامبل نظام المدير التنفيذي لادوين ارتزت بتغيير درجة التخصص الخاصة

بمندوبي المبيعات بالشركة. فقد اعتقد ارتزت أنه يكون لمندوبي المبيعات الرغبة في التطوير من

العلاقات القوية مع العملاء الذي يفقدون روح المنافسة. وقد اعتقد بتخصيص فريق العمل لجهد أكبر لبناء علاقات داخل الفريق ومع العملاء وابدوا القليل من الاهتمام في بناء صيت وريح. وعليه، فقد عمد إلى عكس طريقة الفريق الخاصة ببروكتر وجامبل لصالح مندوبي المبيعات الذين يمثلون قطاع صغير لصناعات مثل منتجات الصابون والطعام. إلا أن إحدى التأثيرات التنظيمية الخاصة بقرار ارتزت كانت هي انطلاقة الشرارة لتكوين مجموعات مبيعات منفصلة بداخل كل قطاع. وبلغه التخصص بالعمالة، فقد تم إعطاء وظائف أكثر تخصصاً (فقد باعوا بضائع مختلفة بكمية أقل) وقد أصبح للمنظمة وحدات أكثر تخصصاً (وحدات المبيعات بأي من القطاعات). وقد استمر الموظف وهو برتبة المدير التنفيذي في إعادة التركيز على طاقات كلاً من بروكتر وجامبل وقد أنجز إنجازات مالية (كمثال زادت مبيعات الشركة بنسبة 6% بإجمالي 34 بليون دولار بالعام 2002م).

عملية تعريف النشاطات وسلطة الوظائف تحليلية، وبذلك يتم تجزئه إجمالي النشاط الخاص بالمنظمة إلى أجزاء متسلسلة أصغر. إلا انه عندها يجب أن تستخدم الإدارة بعض الأسس لتجميع الأنشطة المقسمة إلى مجموعات وأقسام تحتوي على عدد معين من الأفراد أو الوظائف. وعليه فإننا سوف نستخدم كلا القرارين ذوي العلاقة بالأقسام على هذا الترتيب.

انتداب السلطة :

" هي عبارة عن العملية التي بها يتم توزيع السلطة لتتفرع تنازلياً بالمنظمة"

يقرر المديرون كم السلطة التي يود انتدابها لكل وظيفة ولكل حامل وظيفة. وكما لاحظنا، تعني السلطة حق الأفراد في اتخاذ قرارات بدون الحصول على استحسان من قبل الإدارة الأعلى مع وجود مقدار معين من الطاعة للآخرين. وتعني عملية انتداب السلطة تحديداً اتخاذ قرارات وليس فعل أفعال. فقد يتم انتداب مدير مبيعات ليكون له حق تأجير مندوبي مبيعات (له القرار) وبالتالي يحق له تعيينهم بمساحات معينة (مقدار طاعة). وقد لا تكون لمدير آخر الحق في التعيين ولكن له الحق في تعيين المساحة الخاصة بالمبيعات. وبذلك، قد تكون درجة انتداب السلطة نسبياً عالية أو متدنية مع اعتبار بعض الجوانب الخاصة بالسلطة. وللعلم، تتضمن أي وظيفة عدد من التكوينات البديلة الخاصة بنيابة السلطة. ويكون على المديرين معادلة المكاسب والخسائر النسبية الخاصة بالبدائل.

أسباب عدم مركزية السلطة : -

يساعد مستوى انتداب السلطة بالمستوى العالي على التشجيع على نمو المهارات الخاصة بالمديرين المتخصصين. ويكون هذا هو إحدى الأسباب التي تجعل مديري شركة ميكروسوفت **بيل جاتس** **واستيف بالمر** يحاولان تكوين هيكل مديرين تنفيذيين متخصص لمساعدة المنظمة في ضمان تخطيط ناجح وبالتالي تعيش لفترة أطول من عمر مؤسسيها. وعليه، تمكن المنظمة التي تحرص على عدم مركزية السلطة المديرين من اتخاذ إجراءات مهمة وكسب مهارات وبالتالي التقدم

بالشركة. وبصفة حقهم في اتخاذ قرارات بمساحة واسعة من القضايا، يطور المديرين من خبراتهم التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات الإدارية ذات المستوى الأعلى. فقد يتخذ المديرون الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بمساحة عريضة قرارات فعلاً صعبة. وعليه، فإنه يتم تدريبهم على ترقيةهم إلى درجات أعلى من السلطة والمسئولية. وتستطيع الإدارة إجراء مقارنة للمديرين على أساس أدائهم الفعلي في اتخاذ القرارات. وتستطيع عملية ترقية المديرين على أساس أدائهم الواضح أن تنتهي الشعور بالأنانية والتقليل من المنافع الشخصية فيما يخص عمليات الترقية الخاصة بهم.

ثانياً، قد تؤدي عملية انتداب السلطة إلى خلق جو من المنافسة بداخل المنظمة، حيث يكون للمديرين الدافع للإسهام في محيط المنافسة، حيث سوف يتم مقارنة أدائهم مع أقرانهم بمقاييس الأداء المختلفة. وقد تكون بيئة المنافسة التي ينافس بها المديرين بالمبيعات الخاصة بالمنظمة وجهود التقليل من التكلفة والأهداف الأخرى الخاصة بالتطوير من أهداف الموظفين هي عامل إيجابي ينعكس على كل أداء المنظمة. وقد ينتج عن البيئة التنافسية سلوك تدميري في حالة إذا ما كان نجاح مدير ما على حساب الآخرين. ولكن وبغض النظر عن كونها إيجابية أو سلبية، تكون هنالك منافسة مهمة فقط عندما يكون للأفراد السلطة في فعل تلك الأشياء التي تمكنهم من الفوز.

وبالنهاية، يكون للمديرين الذي لديهم سلطات عليا نسبياً القدرة على التدريب على أن يكون لديهم شعور أكثر استقلالية وبالتالي يرضي رغباتهم للمشاركة في حل المشكلات. وقد يؤدي هذا الشعور بالاستقلالية إلى حدوث إبداع وابتكار كمدير، مما يساهم في التكيف والتطوير من المنظمة ومديريها. وكما رأينا بالفصول السابقة، قد تكون مساهمة الفرص في وضع الأهداف هي دوافع

إيجابية. إلا أن الشرط الضروري في وضع الهدف هو وجود السلطة التي تتخذ القرارات. وعليه تختار العديد من المنظمات سواء أكانت صغيرة أو كبيرة أن تتبع سياسة عدم مركزية السلطة. ويكون لسياسة عدم مركزية السلطة العديد من الفوائد إلا أن هذه الفوائد يدفع ثمنها باهظاً. ويكون للمنظمات التي ليس لديها ما تدفعه كثمن المبرر في أن تتبع سياسة مركزية السلطة.

الأسباب الخاصة بمركزية السلطة : -

يجب تدريب المديرين على اتخاذ القرارات التي تتماشى مع سياسة نيابة (انتداب) السلطة. إلا أن برامج التدريب الرسمية قد تكون مكلفة، والتي قد تكون أكبر من أن يتم موازنتها بالفوائد التي تعود منها.

ثانياً : يكون بعض المديرين متعودون على اتخاذ القرارات ومعارضة انتداب السلطة إلى من هم تابعين لهم. وعليه، فأنهم قد يؤديون أعمالهم على مستويات تأثير متدنية نسبة لاعتقادهم بأنهم من خلال انتابهم للسلطة فإن ذلك يعني فقدهم السيطرة على الوضع.

ثالثاً: قد تكون هنالك مصروفات إدارية نسبة للحاجة إلى تطوير النظام المحاسبي أو تعديله وأنظمة الأداء لتقديم المعلومات للإدارة العليا عن سير العمل وتأثير القرارات لأولئك المنتدبين للسلطة الذي يتم تعيينهم من قبلهم. وعندما يكون للمستويات الدنيا من الإدارة السلطة، فإنه يجب على الإدارة العليا أن تكون لديها وسائل المراجعة على استخدام السلطة من قبل المنتدبين من قبلهم. وعليه،

فإنهم يعملون على تكوين نظام تقارير لإعلامهم بالمخرجات الخاصة بالقرارات التي يتم اتخاذها من قبل منتدبيهم بالمستويات المتدنية بالسلطة.

رابعاً: وقد يكون أكثر الأسباب العملية لتفضيل المركزية عن اللامركزية هي أن اللامركزية قد تعني تكرار الوظائف، حيث يكون لكل وحدة مستقلة أن تكون مدعومة ذاتياً لتكون مستقلة. إلا أن ذلك يعني التكاليف الكبيرة للتكرار. فقد تجد بعض المنظمات أن تكلفة عدم المركزية قد تزيد عن المنافع التي قد تعود من ورائها.

النقاط الأساسية الخاصة بالقرارات : -

مثل أغلب القضايا الإدارية، يكون من الصعب الإجابة عن ضرورة انتداب السلطة على المستويات العليا أو المتدنية. وكالعادة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، يتم تحديد القضايا الخاصة بمركزية أو لامركزية السلطة (الإدارة) من خلال العديد من الأسئلة العامة. ويكون لزاماً على المديرين الذين تواجههم مشكلة اتخاذ القرار الخاصة بالمركزية أو اللامركزية الإجابة على الأربعة أسئلة الموجودة بالمؤشر الإداري بالصفحة 535.

الأسس الخاصة بالأقسام أو الإدارات : -

(التقسيم لأقسام : هو الطريقة التي بها يتم تقسيم هيكل المنظمة. وتكون أكثر الطرق شيوعاً بالتقسيم هي تبعاً للوظيفة والمساحة والمنتج والعمل والمشروع).

يقوم الأساس المنطقي الخاص بتجميع الوظائف على الضرورة الخاصة بالتنسيق فيما بينها. ونسبة لكون الوظائف المتخصصة منفصلة، تحتاج الأجزاء المتداخلة من النشاط العام التي يتطلب إنجازها إلى إنجاز كل وظيفة من الوظائف. إلا أنه من الواجب أن يتم أداء الوظائف بالطريقة المحددة وتبعاً للتسلسل المراد من قبل الإدارة عند تعريفها إياها. ومع زيادة عدد الوظائف المتخصصة بالمنظمة، تأتي النقطة التي الخاصة بتحديد أن يتحركوا إلى الأمام ويتقدموا من خلال تأثير التنسيق الفاعل للمدير. وبذلك، لخلق عدد من الوظائف الإدارية، فأنها تكون مجمعة بمجموعات أصغر وعليه يتم تعريف الوظيفة الجديدة على أنه مدير المجموعة.

ويكون الاعتبار الإداري المهم عند تكوين قسم/إدارة هو تحديد الأساس الخاص بالوظائف المجمعة. ويكون من الأهمية تحديد الأسس الخاصة بالأقسام التي تقرر وضع الإدارة العليا. وللعلم، فإن هنالك العديد من الأسس المستخدمة خلال المنظمة، إلا أن الأساس المستخدم بالمستوى الأعلى هو الذي يحدد الأبعاد المصيرية الخاصة بالمنظمة. وقد تم وصف بعض من أسس التقسيم تبعاً للقسم/الإدارة بالأقسام التالية.

التقسيم الوظيفي : -

يكون بمقدور المديرين تقسيم الوظائف إلى وظائف بالمنظمة، حيث يجب على المؤسسة أن تتعهد بوظائف محددة للقيام بدورها العملي. وتكون هذه النشاطات هي وظائف المنظمة. وتكون الوظائف الضرورية لشركة تصنيع كمثال محتوية على الإنتاج والتسويق والتمويل المالي والجوانب الحسابية وشئون الموظفين. وتكون هذه النشاطات الضرورية إنتاج وبيع المنتج وتتضمن النشاطات الضرورية الخاصة ببنك على الإيداع والإقراض واستثمار الصناديق المالية.

وتكون الوظيفة الخاصة بالمستشفى هي التي تحتوي على قسم الجراحة والعلاج النفسي والتنويم والصيدلية والتمريض وشئون الموظفين. وقد تكون أي من هذه الوظائف هي عبارة عن قسم بها وبالتالي يتم تقسيم الوظائف تبعاً للأقسام المعنية. وقد نجد الأساس الوظيفي بالمنظمات الصغيرة نسبياً من خلال تقديم نطاق محدود من المنتجات والخدمات. وقد يستخدم ذات الأساس على شكل واسع ليكون الأساس الذي تقوم عليه التقسيمات الخاصة بالمنظمات التي تقدم منتجات متنوعة.

وللعلم يقوم هيكل المنظمات الصناعية على الأساس الوظيفي. وتكون هذه الوظائف هي الهندسة والتصنيع والمصدقية والتوزيع والتمويل وشئون الموظفين والعلاقات العامة والمشتريات. ويكون للأساس الوظيفي تطبيقات واسعة في المنظمات التصنيعية وتلك التي تقدم الخدمات. ويكون التكوين المحدد للوظائف التي تظهر كأقسام منفصلة تختلف من منظمة إلى أخرى.

وتعتبر الميزة الأساسية للأساس الوظيفي هو أهليته. وبذلك فإنه يبدو أن من المنطقي أن يكون هنالك قسم يحتوي على خبراء في مجال محدد مثل مجال الإنتاج أو المحاسبة. ومن خلال أن تكون للأقسام تخصصات، تكون الإدارة الوحدات الفاعلة، حيث مثلاً تكون المحاسبة أكثر فاعلية عندما

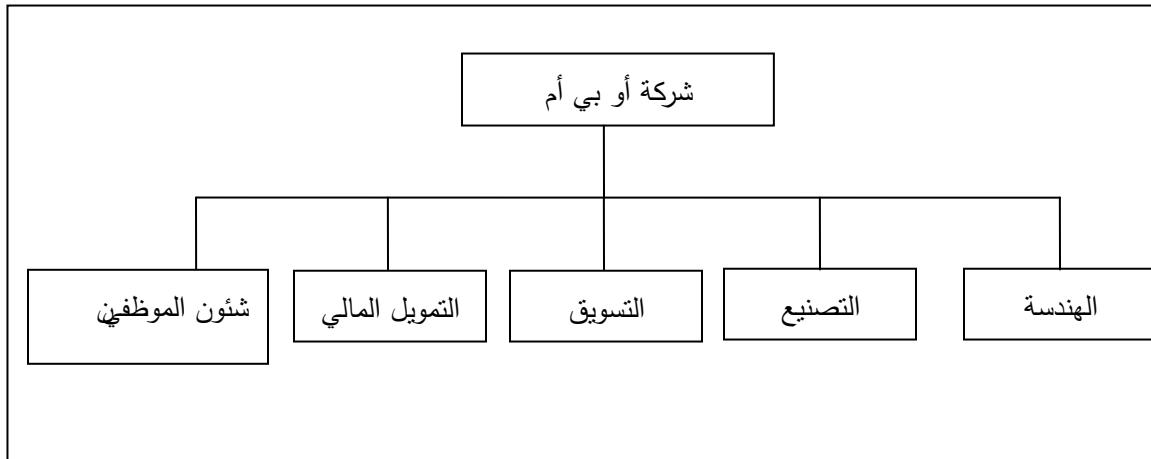
يتم العمل مع محاسبين والأفراد الآخرين ذوي الخبرة وعلم بذات المجال، حيث يتشاركون الخبرات لإنجاز العمل. وقد نالت شركة جنرال موتورز اهتمام كبير عندما جمعت جميع أقسام الإنتاج التقليدية إلى قسمين وظيفيين هما الإنتاج والمبيعات، والتي من حينها عمدت إلى التجميد من قسم المحركات ليكون وحدة وظيفية منظمة. وقد كانت القوة المحركة وراء خطوة شركة جنرال موتورز هي الرغبة في التقليل تكاليف التطوير والتسويق الخاصة بالسيارات من خلال تحقيق فاعلية أو أهلية لهيكلية تنظيمية قائمة على الوظيفة.

وتكون إحدى المساوئ الأساسية للتقسيم تبعاً للأقسام أنه نسبة لكون عمل المتخصصين معاً ويشجعون بعضهم البعض في المجالات الخاصة بالخبرة، وأنه قد يتم التضحية بالأهداف التنظيمية لحساب الأهداف الخاصة بالأقسام/الإدارات. وقد يرى المحاسبون فقط مشكلاتهم وليس تلك الخاصة بالإنتاج أو التسويق أو مجمل الأمور الخاصة بالمنظمة. وبمعنى آخر، قد تكون الثقافة والشكل التعريفي للقسم هو أكبر من التعريف مع المنظمة وثقافتها.

التقسيم الجغرافي : -

يكون الأساس الآخر لعملية التقسيم هو تكوين المجموعات تبعاً للمناطق الجغرافية. ويكون المنطق الذي يبني عليه هذا المنطق هو الإدارة الخاصة بمنطقة ما لمدير. ويكون هذا الفرد هو المسؤول عن العمليات بالمناطق الجغرافي المعين.

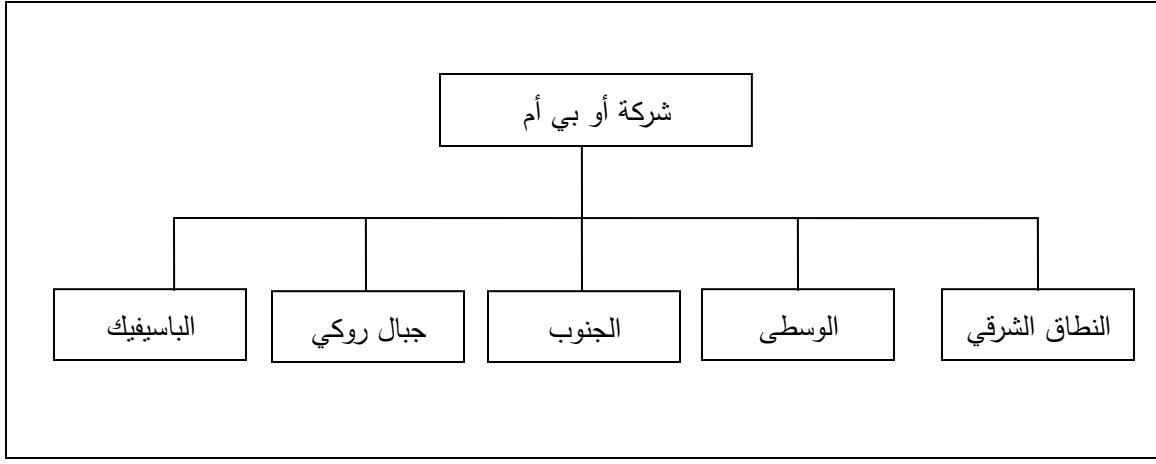
الشكل 1-16 التقسيم تبعاً للهيكال الوظيفي



وتعتبر المنظمات الكبيرة الترتيبات الجغرافية هي ميزة نسبية لأنها تجعل من النشاطات الخاصة بالفصل المادي هي عملية تنسيق مركزية صعبة. كمثال، فإنه من الصعب تماماً لشخص في نيويورك أن يعالج الأمور الخاصة بمدينة كنساس، حيث يكون من الفائدة أن يتم تعيين وظيفة إدارية لشخص ما بمدينة كنساس.

يتم أحياناً تنظيم المعارض التي تباع التجزئة للوحدات المختلفة على شكل تنظيمي خطي. وتتضمن منافذ البيع بالقطاعي المعينة على الوحدات والتي تسمى أحياناً بالأقسام والتي تقرر المدير الإقليمي الذي بدوره قد يقرر لمدير الشركة. كمثال، يقرر (يكتب تقريراً) مدير شركة ليكسينجتون بكنتاكي يقرر بخصوص معرض التجزئة للسلسلة الوطنية لرئيس الشركة وهو قسم الميديويست. ويقرر الميديويست إلى وحدة الرئاسة.

ويتيح التقسيم بالمساحة تقديم أساس تدريبي بالنسبة لفريق العمل الإداري، حيث يكون فريق العمل قادر على وضع المدراء في المساحات ومن ثم يعمل على تقييم تقدمهم بالنطاق الجغرافي المعين. وتكون الخبرة التي يكتسبها المديرون من عملهم بالنطاق الجغرافي البعيد تتيح لهم خبرة التعرف على وجهات نظر قيمة عن الطريقة التي بها يتم قبول المنتجات أو الخدمات. ويوضح الشكل 2-16 الهيكل الخاص بالهيكل التنظيمي تبعاً للمساحة.



الشكل 16-2 موضحاً هيكل التقسيم بالمساحة

التقسيم تبعاً للمنتج : -

يقسم العديد من المديرين في الشركات التي بها تنوع واسع للوظائف الخاصة بالشركة على أساس المنتج. وعليه، يتم وضع كل الوظائف ذات العلاقة بمنتج أو بيع منتج ما أو مجموعة معينة من المنتجات تحت التوجيه لمدير ما. ويكون من ثم المنتج هو الأساس المفضل مع نمو الشركة من خلال زيادة الكم من المنتج المعني الذي يتم تسويقه. ومع نمو الشركة، يكون من الصعب التنسيق فيما يخص الأقسام الوظيفية المختلفة حيث يكون من المفيد أن يتم تأسيس وحدات للمنتج المعني.

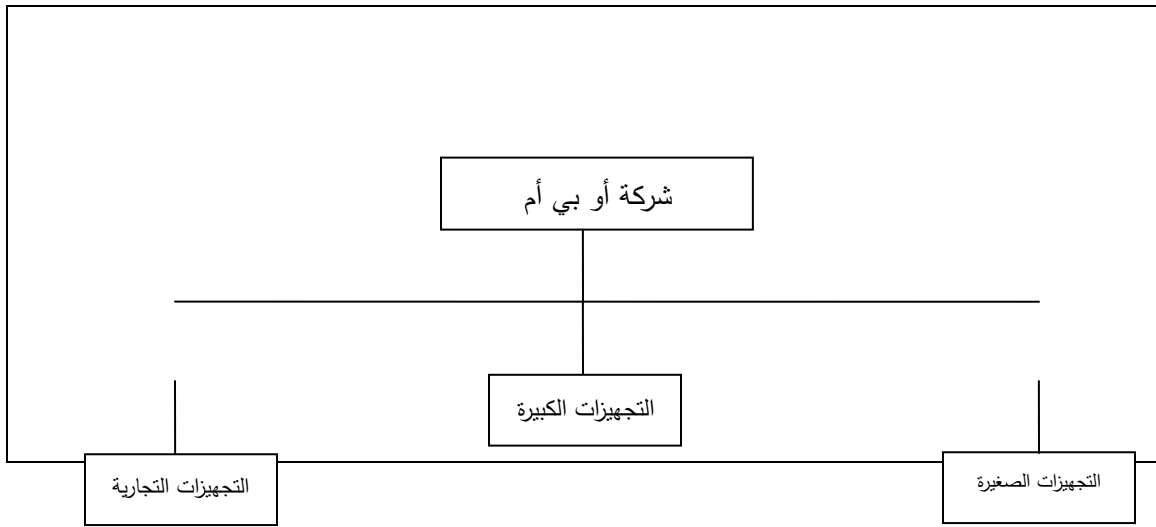
وتتيح هذا التكوين للشركة لفريق العمل التطوير من الخبرات العامة فيما يخص إعادة البحث والتصنيع والتوزيع للمنتج المعني. وتتيح عملية التركيز على السلطة والمسئولية والمحاسبة الخاصة بمنتج محدد مستوى عال من الإدارة لتنسيق النشاطات.

وقد كان للهيكل التنظيمي من خلال استخدام المنتجات كأساس للتقسيم هو مفتاح للتطوير للرأسمالية الحديثة. وللعلم، يعني مصطلح تقسيم المنظمة مثل هذا النوع من الهيكل التنظيمي. وتستخدم أغلب الشركات الرئيسة والكبيرة بالدول النامية هذا النوع من التقسيم إلى حد ما. فقد يكون التقسيم على أساس المنتج هو عبارة عن وحدات قائمة بذاتها التي يكون بمقدورها تصميم وإصدار وتسويق منتجاتها حتى عند المنافسة مع الأقسام الأخرى لذات الشركة. وقد كانت شركة جنرال موتورز إحدى الشركات الرائدة في مجال التقسيم الهيكلي عندما قسم إنتاج السيارات إلى خمسة أقسام منفصلة هي الشفرولية والبونتياك واولدزموبايل والبيوك والكاديلاك. وكما لاحظنا مناقشتنا للشكل الوظيفي، فقد بدأت شركة جنرال موتورز في الابتعاد من التقسيم على أساس المنتج بشكل متكامل ليكون أساساً للتقسيم.

ويتم توضيح تقسيم المنظمة تبعاً للمنتج بالشكل 16-3 من خلال ثلاثة أقسام للمنتج (التجهيزات الصغيرة والتجهيزات الكبيرة والتجهيزات التجارية) هي التي تقرر للرئاسة الخاصة بشركة أو بي أم. ونجد بداخل هذه الأقسام الثلاثة نجد قسمي الإنتاج وفريق التسويق. ونسبة لكون المديرين لأقسام الإنتاج هم المنسقين للمبيعات والتصنيع وتوزيع المنتج، فإنهم يكونون المراقبين لمركز الفائدة. وبهذه

الطريقة، يتم تنفيذ المسؤولية الخاصة بالربح من خلال أساس الإنتاج بالمنظمات. وقد يتم الطلب من المديرين أن يصمموا أهداف الربح ببداية الفترة ومن ثم مقارنة الأرباح الفعلية مع الأرباح المخطط لها.

الشكل 3-16 هيكل التقسيم بالمنتج



تتبنى الشركات التي يقوم تقسيمها على أساس المنتج منح المبادرة والسلطة الذاتية لمديري الأقسام فيما يخص المصادر الضرورية لأداء الخطط الخاصة بالأرباح. إلا أن هذه المنظمات تواجه قضية

صعبة لتحديد كمية المال الضرورية لذلك، حيث تحتوي أغلب الهياكل التقسيم على درجة محددة من الفائض نسبة لرغبة كل قسم في أن تكون له مصادر بحث وهندسة وتسويق وإنتاج منفصلة وكل الوظائف الأخرى اللازمة لتسيير العمل التجاري. وبذلك، سوف نجد الفنيين والمتخصصين موجودين بالمؤسسة بكل مستويات القسم مما يسبب في أن تكون التكلفة الخاصة بالنشاط التجاري باهظة.

التقسيم على أساس العملاء : -

قد يكون الزبائن والعملاء هم الأساس لتجميع الوظائف. ويكون المثال على ذلك هي الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية. فقد تكون لبعض المؤسسات التعليمية بعض الدورات الدورية وتوسعة لبعض الأقسام. وفي بعض الأحيان، قد ينتسب أستاذ ما لقسم دوري أو قسم قد تم توسعته. وقد تذكر بعض الكليات من خلال عنوانها تحديداً القسم الموسع. ويكون الشكل الآخر للتقسيم تبعاً للعملاء هو أقسام الإقراض بالبنوك التجارية، حيث تكون للموظفين علاقة بأقسام القروض الصناعية أو التجارية أو الزراعية. وعليه، فإنه سوف يتم تقديم الخدمة للعميل بناءً على هذه التقسيمات الثلاثة.

وقد شجعت أهمية رضا العملاء على الشركات على البحث عن طرق إبداعية لخدمة الناس على نحو أفضل. ونسبة لانقسام شركة بيل سيستيم، فقد اضطرت شركة اي تي و تي إلى تقسيم نفسها إلى وحدات حيث تختص كل وحدة بالإيفاء بحاجات محددة للعملاء. وقبل الانقسام، فقد كانت الشركة مقسمة تبعاً للوظائف التي تؤديها. وقد كان التوجه لتقسيم شركة بيل لابس تبعاً لحاجات العملاء هو في

إطار الجهود التي يتم بذلها لتنفيذ سياسة جودة الإدارة وهي خاصة بتجريب نظام إداري يركز على العملاء في إطار هيكله تقوم على أساس أرائهم.

وتكون هنالك بعض الأقسام بالمعارض التي يتم تقسيمها إلى حد ما على أساس العملاء كما هو موضح بالشكل 16-4 مثل أن يكون هنالك قسم لبيع التجزئة وقسم لمبيعات يتم توصيلها للعملاء وعملاء المؤسسات وعملاء الجهات الحكومية. وقد لدى الشركات التي يكون بها تقسيم على أساس الأقسام قدرة أفضل على الإيفاء بحاجات العملاء عن الشركات التي لا يقوم أساس التقسيم بها على العوامل التي تضع العملاء محل اهتمام بالتقسيم.

حلقة السيطرة : -

(هو عدد الموظفين أو الإداريين الذين يقررون (يكتبون تقارير) لمرؤوسيههم. وتكون الحلقة هي العامل الذي يؤثر على الشكل والارتفاع لهيكل المنظمة).

تؤسس عملية تحديد الأسس الصحيحة للتقسيم أنواع الوظائف التي سوف يتم تجميعها مع بعضها البعض. إلا أن هذا التحديد لا يكون عدد الوظائف التي سوف يتم تضمينها بالمجموعة المعينة وهي قضية حلقة السيطرة. وعلى كلاً، تتبني القضية على قرار كم عدد الأشخاص الذين يكونون تحت إدارة مدير واحد. وعليه، يكون السؤال هو هل سوف تكون المنظمة أكثر فاعلية في حالة إذا ما كانت حلقة السيطرة واسعة أو محدودة؟ ويتعلق السؤال على إطار أساسي بعملية تحديد حجم العلاقة الشخصية

التي يكون لمدير الإدارة أو القسم القدرة على التعامل معها. ويجب أن يتم تعريف حلقة السيطرة أيضاً من خلال اشتغالها ليس فقط على الموظفين التابعين رسمياً ولكن أيضاً أولئك الذين يكونون على اتصال بالمدير المعني. وعليه، فإنه لا يتم تعيين المدير ليكون مسئول عن التابعين المباشرين له، ولكن أيضاً لتكوين مديرين للعديد من الجمعيات وجماعات الأنشطة المختلفة الأخرى.

ويكون الاعتبار الأساسي لعملية تحديد حلقة السيطرة الخاصة بمدير هي ليست عدد العلاقات التي بالإمكان أن تكون، حيث تكون هي مؤشر وكثافة إجمالي العلاقات التي تكون مهمة. وللعلم، فإنه سوف لن تجري كل العلاقات والتي قد تختلف من حيث الأهمية. وفي حال تحول اهتمامنا من العلاقات المحتملة إلى العلاقات الفعلية كأساس لعملية التحديد المنظور لحلقة السيطرة، فإنه ستظهر لنا ثلاثة عوامل ذات أهمية بذلك.

الاتصال المطلوب : -

قد تكون هنالك حاجة بمجالات البحث والتطوير بالإضافة للعمل الطبي والإنتاجي إلى حدوث اتصالات من وقت إلى آخر ومستوى عال من التنسيق بين الإداري الأعلى والتابعين له. وقد تساعد الاجتماعات والأشكال الأخرى من الاستشارات في الوصول إلى الأهداف خلال فترة محددة. فقد يكون على مدير فريق البحث والتطوير أن يستشير من وقت إلى آخر أعضاء الفريق ليتم أكمل المشروع خلال فترة محددة لتتمكن المنظمة من تقديم المنتج بالسوق. وبذلك، فبدلاً من الاعتماد على التقارير والمذكرات المكتوبة، فإنه من الأفضل أن تكون هنالك علاقة عميقة مع الفريق كلما كان بالإمكان إجراء ذلك.

وعليه، تمنع حلقة السيطرة الكبيرة عملية الاتصال بالتابعين من وقت إلى آخر، والتي قد تعوق المشروع. وعلى العموم، كلما كان التعقيد الموجود أكبر بوظيفة الفرد، كلما كانت الحاجة أكبر لأن يتجنب المشرف على العمل من المشاكل والضغط.

درجة التخصص : -

تعتبر درجة تخصص الموظفين هي عامل مهم في تكوين حلقة السيطرة لكل المستويات الإدارية. ويكون مما هو مقبول على المستوى العام أن يدير المدير على المستوى الإداري المتدني تابعين أكبر نسبة لعمل العمل على المستويات الدنيا به عدد أكبر من المتخصصين وتعقيد أقل عن المستويات العليا من الإدارة. وقد تتضمن الإدارة على أشخاص متخصصين على مستوى عال ووظائف متشابهة بالأقسام الكبيرة نسبياً نسبة لعدم حاجة الموظفين إلى إشراف مباشر عليهم.

القدرة على الاتصال : -

يجب إيصال التعليمات والتوجيهات والسياسات شفهيّاً إلى التابعين بأغلب مؤسسات العمل. وتؤثر الحاجة إلى مناقشة العوامل ذات العلاقة بالوظيفة على حلقة السيطرة. ويكون للأفراد الذين يتصلون على نحو واضح ومنضبط بالتابعين القدرة على إدارة عدد أكبر من الناس عن ذلك المدير الذي لا يتصل.

يكون لانتشار التدريب على تقليص وزيادة النشاطات الخاصة بالمنظمة تأثيرات بالنسبة للقرار الخاص بحلقة السيطرة. فالتقليص يقلل من عدد كل الموظفين، إلا أنه يكون هناك عدد أكبر من المديرين (مديرين متوسطين) و ليسوا بالضرورة مديرين. ويزيد ذلك من عدد غير الإداريين وعليه يزيد متوسط الحلقة الخاصة بالسيطرة لكل مدير. وسواء أكانت لدى العوامل خاصة بالاتصال المطلوب أو بدرجة التخصص والقدرة على الاتصال تأثير على حلقة السيطرة الناتجة التي يجب مناقشتها. يعتقد المديرون المتوسطين أن حلقة السيطرة قد اتسعت وأن الإدارة العليا قد اتخذت هذا القرار دون اعتبار لهذه العوامل. وتصف المقابلة التنظيمية القريبة الخبرات الخاصة بتقليص الشركات الأمريكية.

البعد الخاص بالهيكلية : -

تنتج عن القرارات التصميمية الأربعة (وهي تقسيم العمالة وانتداب السلطة والتقسيم بالأقسام وحلقة السيطرة) هيكلية المنظمة، حيث يحاول الباحثين والمدربين على الإدارة التطوير من استيعابها للعلاقة بين الهياكل والأداء والتوجهات والتأثير والمتغيرات الأخرى التي يعتقد أنها مهمة. وقد تم إعاقة التطور الخاصة بعملية الاستيعاب ليس فقط بالتعقيد الخاصة بالعلاقات نفسها ولكن أيضا من خلال الصعوبات الخاصة بتعريف وقياس مفهوم هيكل المنظمة.

وعلى الرغم من عدم إمكانية أو وجود الرغبة في اتفاق عالمي على مجموعة الأبعاد الخاصة بقياس الفروق بالهيكل، إلا أنه قد تكون هناك بعض الاقتراحات الخاصة بذلك. إلا أن هناك ثلاثة أبعاد يتم استخدامها في البحث والتدريب الخاصة بوصف الهيكل وهي : الشكل والمركزية والتعقيد.

الشكل :

(هو البعد الخاص بالهيكل التنظيمي الذي يعنى بمدى القوانين والإجراءات والموجهات الأخرى الخاصة بالنشاط التي يتم كتابتها أو ضرورة استخدامها).

يعني البعد الخاص بالشكل المدى الخاص بالتوقعات الخاصة بالطرق والخاصة بالعمل التي يتم تحديدها وكتابتها أو ضرورة تطبيقها. وقد يكون الهيكل التنظيمي الموصوف بأنه عالي المستوى من حيث التكوين هو الذي يكون واصفاً للقوانين والإجراءات التي يجب على كل شخص إجرائها بالمنظمة. وتكون لمثل هذه المنظمات إجراءات تشغيلية قياسية وموجهات محددة وسياسات واضحة المعالم. وبلغت قرارات التصميم الأربعة، يكون الشكل هو ناتج عن التخصص بمستوى عال للعمال وانتداب السلطة واستخدام الأقسام الوظيفية والحلقات الواسطة للسلطة.

١. يكون مستوى التخصص العال للعمال هو مؤثر على تطور القوانين والإجراءات المكتوبة للعمل.

وتكون الوظائف متخصصة إلى حد كبير بحيث لا تترك أي مجال للاختيار لحامل الوظيفة.

٢. يعمل مستوى الانتداب العال على خلق الحاجة إلى مراجعته باستمرار لفائدته. وعليه، تكتب

المنظمة الموجهات الخاصة باتخاذ القرار وتصر على كتابة التقارير التي تصف استخدام

السلطة.

٣. تتكون الأقسام الوظيفية من الوظائف التي بها تشابه كبير. ويجمع هذا الأساس من الوظائف بعضها مع بعض التي تكون العمل المعين مثل المحاسبين والمهندسين والميكانيكيين. ونسبة للتشابه بين الوظائف والطبيعة الواضحة لنشاطات القسم المعين، فإنه يكون بمقدور الإدارة التطوير من المستندات المكتوبة لتكون مسيطرة على النشاطات المختلفة.

٤. تحبط الحلقة الواسعة من السيطرة من الإشراف المباشر، حيث يكون هنالك ببساطة عدد كبير من التابعين الذين يكون على المديرين التواصل معهم على أساس اتصال مباشر. وعليه يحتاج المديرين إلى التقارير المكتوبة لأعلامهم. وعلى الرغم من تعريف الشكل بلغة القوانين والإجراءات المكتوبة، فإنه يتوجب علينا فهم الكيفية التي يراجعون بها عمل الموظفين. وتكون لدى بعض المنظمات كل مظاهر الشكلية، حيث يكون لديها أدلة كبيرة من القوانين والإجراءات والسياسات، إلا أن الموظفين لا يشعرون بها كسلوك. وبذلك، تكون القوانين والإجراءات موجودة، فإن من الواجب أن يتم فرضها في حالة الرغبة في أن يكون تأثيرها فعال كسلوك.

المركزية : -

(هي البعد الخاص بهيكل المنظمة الذي يعنى بالمدى الذي به يكون لدى السلطة القدرة على اتخاذ

القرار بالإدارة العليا)

تعني المركزية وضع سلطة اتخاذ القرار بالتسلسل الهرمي الخاص بالمنظمة. وتحديداً، يعني المفهوم

انتداب السلطة بين الوظائف الخاصة بالمنظمة. ويعتقد الباحثين والمتدربين على نحو تطبيقي أن

المركزية هي :

١. اتخاذ القرار .

٢. التحكم

إلا أنه على الرغم من البساطة الظاهرة للمفهوم، فإنه يصعب تطبيقه.

وتتأتى الصعوبة الخاصة بذلك من ثلاثة مصادر. أولاً، قد يكون للناس بالمستوى الإداري الواحد

سلطة اتخاذ قرار مختلفة. ثانياً، لا تكون كل القرارات بذات الأهمية بالمنظمات. كمثال، تكون

الممارسة الإدارية التطبيقية في انتداب السلطة لإجراء القرارات التشغيلية الروتينية (اللامركزية

كمثال)، إلا أن الاحتفاظ بالسلطة هو لإجراء قرارات إستراتيجية (المركزية كمثال). ثالثاً، قد لا

يحبس الأفراد أنه فعلاً لديهم السلطة على الرغم من احتواء وصفهم الوظيفي على ذلك. وبذلك يكونون

شكلياً لديهم الصفة إلا أنها فعلياً ليست لديهم.

وتكون العلاقة بين المركزية والقرارات الأربعة الخاصة بالتصميم على نحو عام كما يلي : -

١. كلما كان مستوى التخصص المتعلق بالعمالة أكبر، كلما زاد مستوى المركزية. وتستمر هذه

العلاقة على هذا المنوال نسبة لأن الوظيفة المتخصصة على مستوى عال قد لا تتطلب

التوجيه الذي تقدمه السلطة.

٢. كلما قلت السلطة التي يتطلب انتدابها، كلما زادت المركزية. وتعريف المصطلحات يتضمن

معنى مصطلح المركزية الاحتفاظ بالسلطة بالوظائف الإدارية العليا عن انتدابها للمستويات المتدنية بالمنظمة.

٣. كلما زاد استخدام الأقسام/ الإدارات الوظيفية كلما زادت المركزية. ويتطلب استخدام الأقسام

الوظيفية أن تكون النشاطات الخاصة بالأقسام المتداخلة العديدة منسقة. وعليه، فأنه سوف يتم الاحتفاظ بالسلطة التي سوف تنسقهم بالمستويات العليا من الإدارة.

٤. كلما زادت حلقة السيطرة، كلما زادت المركزية. وتكون حلقات السيطرة الواسعة على علاقة

مع الوظائف المتخصصة والتي كما لاحظنا لها حاجة بسيطة للسلطة.

التعقيد : -

(هو البعد الهيكلي للمنظمة الذي يعنى بعدد الوظائف المختلفة و/أو الوحدات بداخل المنظمة)

التعقيد هو الناتج المباشر لعملية تقسيم العمل وتكوين الأقسام. ويعني المصطلح تحديداً عدد الألقاب

الوظيفية المختلفة أو المجموعات الوظيفية وعدد الوحدات المختلفة أو الأقسام. وتكون الفكرة

الأساسية هي أن المنظمات التي بها أنواع مختلفة وعديدة من الوظائف والوحدات تكون مشاكل إدارية

وتنظيمية أكثر تعقيداً من تلك التي بها وظائف وأقسام أقل.

وعليه، يتعلق مصطلح التعقيد بالفروق بالوظائف والوحدات. وعليه، فإنه ليس من الغريب أن يتم استخدام الفروق مع التعقيد المصاحب. ويكون قد أصبح بالإضافة إلى ذلك تمرين قياسي لاستخدام المصطلح الفروق الأفقية ليعني عدد الوحدات المختلفة بذات الوحدة. وتعني الفروق الرأسية عدد المستويات بالمنظمة. وتكون العلاقة بين التعقيد (الفروق الرأسية والأفقية) والقرارات الأربعة الخاصة بالتصميم هي على نحو عام كما يلي : -

١. كلما زاد تخصص العمالة، كلما زاد التعقيد. ويكون التخصص هو عملية خلق وظائف مختلفة وبالتالي تعقيد أكبر. ويسهم التخصص بالعمالة بشكل أساسي في الفروق الأفقية.

٢. كلما زاد حجم انتداب السلطة، كلما زاد التعقيد بالمنظمة. ويكون لانتداب السلطة علاقة متطابقة مع طول حلقة القيادة (وذلك مع عدد كبير من المستويات الإدارية). وبذلك، يسهم انتداب السلطة في الفروق الرأسية.

٣. كلما زاد استخدام الأسس الجغرافية والعملاء والمنتجات، كلما زاد التعقيد. وتتضمن هذه الأسس خلق وحدات ذاتية الاستمرار تعمل على تشغيل كما لو أنها منظمات قائمة على نحو طليق. وعليه، فإنه يجب أن يكون هنالك حجم مناسب من انتداب السلطة وبالتالي حجم تعقيد مناسب.

٤. وتتعلق حلقات السيطرة البسيطة بالمستوى العالي من التعقيد. وتستمر هذه العلاقة نسبة للضرورة، وعندما يكون من الواجب الإشراف على الوظائف المختلفة تماماً عن بعضها البعض. ويكون بمقدور المشرف التعامل مع عدد أكبر من الناس بالمنظمة البسيطة عن

المنظمة المعقدة. وقد يكون للأمور البسيطة لسلسلة التحكم آثار عميقة على المنظمة والسلوك الفردي. وبذلك، فإنه يجب علينا توقع العكس الذي قد يجري حول ذلك.

وقد تم تلخيص العلاقة بين الأبعاد الخاصة بهيكل المنظمة والقرارات الأربعة الخاصة بالتصميم بالشكل 16-5. حيث يلحظ الأسباب الخاصة بالشكل بالمستوى العال رقم واحد، والمركزية والتعقيد. وعليه، تكون العلاقات مشابهة لذلك، حيث تكون الأسباب الخاصة بالشكل والمركزية والتعقيد التي على مستوى متدني هي عكس التي بالشكل.

القرارات	الأبعاد
١. التخصص بالمستوى العال ٢. انتداب السلطة ٣. الأقسام الوظيفية ٤. الحلقة الواسعة من السيطرة	الشكل ذو المستوى العال
١. التخصص بالمستوى العال. ٢. السلطة المركزية. ٣. الأقسام الوظيفية. ٤. الحلقات الواسعة من السيطرة.	المركزية بالمستوى العال
١. التخصص بالمستوى العال	التعقيد العال

٢. انتداب السلطة.	
٣. التقسيم تبعاً للمساحة أو العملاء أو المنتج.	
٤. الحلقات المحدودة من السيطرة.	

الشكل : الأبعاد التنظيمية واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.

نماذج التصميم التنظيمية : -

تعتبر الثلاثة نماذج للتصميم التنظيمي الموصوفة في هذا القسم هي أفكار مهمة بالنظرية والتمرين

للإداريين. ونسبة لأهميتهما فقد تلقى اهتمام نظري وعملي. وعلى الرغم من إيجاد العديد من

المتغيرات على هذه النماذج الثلاثة بشكل عملي، فإننا سوف نركز على العناصر الأساسية منها

وهي الميكانيكية والعضوية والمصفوفة للتصميم التنظيمي.

النموذج الميكانيكي : -

(هو نوع من التصاميم التنظيمية التي تؤكد على أهمية الإنتاج والتأهيل، وهي مشكلة ومكونة على

مستوى عال من المركزية معقدة)

لقد كان هنالك كتاب أدبي بالقرن التاسع عشر يضع اعتبار لمشكلة تصميم هيكل لمنظمة وهي لعدد واحد من الأنشطة الإدارية وتضمن التخطيط والسيطرة. وقد كان هدف الكتاب هو التعريف بالمبادئ التي قد توجه المديرين في أداء الأنشطة. وقد أوضح الكاتب هينري فايول وهو من الكتاب الأوائل بتلك الحقبة عدد من المبادئ التي وجدها ذات نفع في إدارة مناجم الفحم والشركات بفرنسا. وقد تعاملت بعض من مبادئ فايول مع الوظيفة الإدارية الخاصة بالتنظيم والتي قد كان أربعة منها ذات علاقة بعملية استيعاب نموذج الميكانيكية الخاص بالتصميم التنظيمي.

مبدأ التخصص : -

وقد أوضح فايول أن التخصص هو أفضل السبل لاستخدام الأفراد ومجموعات الأفراد. وفي زمن كتابات فويل، لم يتم تعريف الحد الخاص بالتخصص. وقد نشرت الطرق العلمية للإدارة عدد من الطرق الخاصة بتنفيذ تخصيص العمل. وقد أكدت هذه الطرق مثل مقاييس العمل والدراسات الخاصة بالحركة والوقت على الأبعاد التقنية للعمل.

مبدأ وحدة الاتجاه : -

تبعاً لهذا التوجه، يجب أن يتم تجميع الوظائف تبعاً للتخصص، حيث يجب تجميع المهندسين مع المهندسين والبائعين مع البائعين والمحاسبين مع المحاسبين. ويكون الأساس التقسيمي الذي ينفذ لحد كبير هذه العملية هو الأساس الوظيفي.

الأساس الخاصة بالسلطة والمسئولية : -

اعتقد فايول أن المدير يجب أن يكون منتدب على نحو كاف للسلطة ليؤدي المسئوليات المحددة. ونسبة لكون المسئوليات المحددة الخاصة بالمديرين على المستوى الأعلى هي أكثر أهمية بالنسبة لمستقبل المنظمة عن تلك الخاصة بالإدارة الدنيا، فإن تطبيق المبدأ سوف يقود حتماً إلى السلطة المركزية. وتكون السلطة المركزية هي الناتج المنطقي ليس فقط لأن المسئوليات الخاصة بالإدارة العليا هي أكبر ولكن أيضاً نسبة لأن العمل على هذا المستوى هو أكثر تعقيداً وعدد الموظفين أكبر وتكون العلاقة بين النشاطات والنتائج بعيدة عن بعضها البعض.

المبدأ الخاص بالحلقة القياسية : -

تكون النتيجة من تنفيذ الثلاثة مبادئ السابقة هي حلقة متسلسلة من المديرين من أولئك الذين لديهم سلطة مطلقة إلى الذين من أولي الرتب المتدنية. وتكون السلسلة القياسية هي الطريق بالنسبة لكل الاتصالات الرأسية بالمنظمة. وعليه، يجب أن تمر كل الاتصالات من المستوى الأقل بالمنظمة

خلال كل مدير رئيس بالسلسلة. وينتج عن ذلك مرور الاتصال من الأعلى إلى التابعين إلى أن يصل إلى المستوى الصحيح.

وعلى الرغم من أن لكل مسهم أسهام فريق فإنه أيضاً له تدخل شائع. فقد شارك العديد من الكتاب مثل **مووني وريلي وفوليت اورويك** بالهدف الشائع وهو الخاص بتحديد المبادئ التي من الواجب أن توجه التصميم والإدارة الخاصة بالمنظمة. وسوف لن يتم ذكر جميع إسهاماتهم الفردية هنا. وعليه، فأنتك سوف تراجع الأفكار الفردية، فقد أسهم **ماكس ويبر** إسهام مهم للنموذج الخاص بالميكانيكية. فقد وصف التطبيقات الخاصة بالنموذج الميكانيكي وقد اخترع مصطلح البيروقراطية.

البيروقراطية : -

تكون لدى البيروقراطية العديد من المعاني. وقد كان التعريف السائد هو المفهوم العلمي السياسي للحكومة المحدد من قبل المكاتب إلا أنه يتم دون مشاركة المحكوم. وبالنسبة لمصطلحات لإيمان تعني البيروقراطية النتائج السلبية بالنسبة للمنظمات الكبيرة مثل الشريط الأحمر الكثير الاستخدام والتأخير بإجراء المعاملات والإحباط العام. وتعني البيروقراطية بكتابات واكس ويبر هي الطريقة المحددة لتنظيم النشاطات الكلية. وقد عكس رغبة ماكس بالنسبة للبيروقراطية الطرق الخاصة بتطوير المجتمع للتسلسل الهرمي للسيطرة بحيث تسود مجموعة واحدة كل المجموعات الأخرى. ويتضمن التصميم التنظيمي أن يسود حس السلطة حيث تشمل السلطة على الحق الوحيد بالطاعة

من الآخرين. وقد قاده بحثه عن الأشكال الخاصة بالسيادة التي تتطور بالمجتمع إلى دراسة شكل البيروقراطية.

ويكون شكل البيروقراطية تبعاً لويبر هو: " أعلى من أي شكل من الأشكال الأخرى من حيث الانضباط والاستقرار والتماسك الخاصة بالنظام ومصداقيته وهو بذلك الذي يعمل على إمكانية حدوث نتائج حسابية ذات مستوى عالٍ بالنسبة لمديرين المنظمة وإلى أولئك الذين على علاقة بها. ويتم مقارنة البيروقراطية بالنسبة للمنظمات الأخرى كما يتم مقارنة الإنتاج بالماكينات والطرق التقليدية. وتدور هذه المعاني حول جوهر النموذج الآلي بالنسبة للتصميم التنظيمي.

١. سوف يتم تصميم كل النشاطات إلى وظائف متخصصة وعلى مستوى عالٍ. ومن خلال التخصص، يصبح حامل الوظيفة خبير بوظيفته وقد تحتفظ الإدارة به كمسئول عن تأثير الأداء على واجباتهم.

٢. يتم أداء كل نشاط تبعاً لنظام من القوانين المجردة لضمان الاتساق والتنسيق بين الأنشطة المختلفة. ويكون المنطق الخاص بالممارسة هو قدرة المدير على التخلص من الشخص فيما يخص أداء النشاط تبعاً للاختلافات بين الأفراد.

٣. يتم ترك مهمة محاسبة كل موظف بأي من مكاتب المنظمة على شخص واحد هو المدير. ويحتفظ المديرون بسلطتهم نسبة لخبرة المعرفة ونسبة لإنتدابه من قبل الإدارة العليا للتسلسل الهرمي، حيث تكون هنالك سلسلة متصلة من الأوامر.

٤. يصل كل موظف من موظفي المنظمة مع الموظفين الآخرين والعملاء على شكل غير شخصي ورسمي حيث يحفظ مساحة اجتماعية مع التابعين والعملاء. ويكون الغرض من

هذه الممارسة هي ضمان عدم تداخل المصالح الشخصية مع مهمة إنجاز الواجبات الخاصة بأهداف المنظمة.

٥. التوظيف بالمنظمة البيروقراطية يقوم على المؤهلات الفنية وعليه يتم حمايتها ضد الطرد الاستبدادي. وتقوم الترقيات على نحو مشابه على الرتب والإنجازات التي قد تم تحقيقها. ويتم النظر إلى العمل بالمنظمة على أنه نشاط لفترة طويلة من الزمن وعليه يتم زرع درجة عالية من الوفاء بين الأطراف.

وتصف هذه الصفات الخاصة بالبيروقراطية نوع المنظمات التي اعتقد **فايول** أنها الأكثر فاعلية. وقد شرح كلاً من **فايول** و **ويبر** ذات النوع من المنظمة وهي التي تكون وظيفتها مثل الماكينة في إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة على شكل فاعل. وبذلك يصف المصطلح على نحو واضح " الميكانيكية" مثل هذه المنظمات.

ويحقق النموذج الميكانيكي مستويات عليا من الإنتاج والفاعلية نسبة للصفات التي يتميز بها

هيكله، فيما يلي : -

١. هو نظام يتصف بالتعقيد نسبة لتأكيد على التخصيص بالعمالة.
 ٢. أنه نظام مركزي على مستوى عال نسبة لتأكيد على السلطة والمحاسبة.
 ٣. أنه نظام تكويني على مستوى عال نسبة لتأكيد على الوظائف كأساس للأقسام/الإدارات.
- وتؤثر الصفات والممارسات التنظيمية على النموذج التنظيمي الأكثر استخداما. وقد كانت من أكثر الشركات نجاحاً في ممارسة النموذج الميكانيكي هي **يونيتد بارسل سيرفيسز** UPS . فقد كانت

الشركة في منافسة شديدة مع مكتب البريد الأمريكي في مجال توزيع الطرود الصغيرة. وعلى الرغم من كون مكتب البريد الأمريكي لا يدفع أي ضرائب، استطاعت **يونيتد بارسل سيرفيسز** UPS المنافسة والنجاح في ضغطها بتأهيل الخدمات. فقد أنجزت أهلية كبيرة من خلال الخلط بين العمل الاتوماتيكي والتصميم التنظيمي. وقد كانتا كلا من صفتي التخصص والشكل من الصفات المميزة للهيكل الخاص بها. وتستخدم **يونيتد بارسل سيرفيسز** UPS وظائف معرفة على شكل واضح وسلسلة أوامر معروفة المعالم. وقد كانت الوظائف تتراوح بين مغسلي الشاحنات وطاقم العمل بالصيانة وحتى الإدارة العليا على شكل تسلسل وظيفي هرمي يحتوي على ثمانية مستويات. وتمكن الدرجة العالية من التخصص الإدارة من استخدام العديد من أشكال التقارير المكتوبة مثل التقارير اليومية التي تسجل عروض الأسعار والأداء الخاص بكل موظف. وتكون كل السياسات والممارسات الخاصة بالشركة كتابية وتكون جميع القرارات الخاصة بالتشغيل والترقية بها روتينية استشارية. وخلاصة الكلام أن شركة **يونيتد بارسل سيرفيسز** UPS قد وجدت أن الشكل الميكانيكي هو الشكل المناسب لها كمنظمة ولإجراء جميع أغراض العمل بها. ويكون لدى **يونيتد بارسل سيرفيسز** UPS أكثر من ألف مهندس صناعي بجدول رواتبها. وتكون مهمتهم الوظيفية الأولى هي تصميم وظائف ووضع مقاييس تحدد الطريق التي يؤدي بها موظفو **يونيتد بارسل سيرفيسز** UPS عملهم. كمثال، يأمر المهندسين السائقين أن يذهبوا إلى باب العميل بمعدل ثلاثة أقدام بالثانية والطرق على بابه. تعتقد الشركة أن المقاييس هي ليست فقط الطريقة للحصول على الفاعلية والإنتاج بالعمل، إلا أنها تمنح الموظف التغذية الراجعة المهمة عن كيفية أداء العمل. على كل حصلت الشركة على شهادة لاستخدامها النموذج الميكانيكي.

النموذج العضوي : -

(النموذج العضوي للتصميم التنظيمي : - هو التصميم التنظيمي الذي يؤكد على أهمية التكيف والتطوير، حيث يعتبر نظام غير رسمي وغير مركزي وبسيط إلى حد كبير).

يقف النموذج العضوي للتصميم التنظيمي على خط متناقض مع النموذج الميكانيكي نسبة لاختلاف الصفات والممارسات التنظيمية. ويعتبر الاختلاف الأكثر وضوحاً بين النموذجين هو ترتيب معايير التأثير المختلفة التي تبحث عن التضخيم. وفي حين يبحث النموذج الميكانيكي عن زيادة معدلات الفاعلية والإنتاج، يبحث النموذج العضوي عن الزيادة من معدلات الرضا والمرونة والتطوير. وتكون المنظمة العضوية مرنة بالنسبة لمتطلبات البيئة المتغيرة نسبة لتشجيع تصميمها للاستغلال الأكبر للطاقات البشرية. ويتم تشجيع المديرين على التكيف مع الممارسات التي تعمل على فتح المجال للدافعية البشرية من خلال تصميم الوظائف التي تؤكد على النمو والمسئولية الشخصية. وتكون عمليات اتخاذ القرار والسيطرة ووضع الأهداف غير محورية ويتم استخدامها على نحو مشترك من قبل كل مستويات المنظمة. وتجري عملية الاتصال خلال المنظمة وليس فقط خلال سلسلة الأوامر التي تكون. ويقصد من هذه الممارسات هو تنفيذ افتراض أساسي بالنموذج العضوي الذي يوضح أن المنظمة تظل مؤثرة إلى المدى الذي يكون به هيكلها " يضمن القدرة القصوى التي تكون بكل التفاعلات وبكل العلاقات مع المنظمة، وسوف يكون لكل فرد في ضوء خلفيته وقيمه

ورغباته وتوقعاته، سوف يرى الخبرة على أنها داعمة حيث يكون الشخص الذي يؤسس ويحافظ على الثروة الشخصية والأهمية".

ويكون لدى التصميم التنظيمي الذي يمنح الأفراد بالإحساس بالقيمة الشخصية والدافعية وتسهيل الرضاء والتطوير بالميزات التالية : -

١. أنه بسيط نسبياً نسبة لعدم تركيزه على التخصص وتركيزه على زيادة مستوى الوظيفة.
٢. انه نظام غير محوري نسبة لتركيزه على انتداب السلطة وزيادة العمق الوظيفي.
٣. أنه نظام غير رسمي نسبة لتركيزه على المنتج والعمل كأسس للتقسيم إلى أقسام/إدارات.

ويكون رينسيس ليكرت المتحدث والمطور من الأفكار التي تدعم التطبيقات الخاصة بالنموذج العضوي. وقد قادت دراساته بجامعة مينشيغن إلى الجدل بأن المنظمات العضوية تختلف بشكل واضح عن المنظمات الميكانيكية وذلك بعدد من الأبعاد الهيكلية.

وتمثلت الموضوعات المكتوبة بالتقارير عن الجهود الخاصة بتنفيذ التصميمات العضوية بالمنظمات الحقيقية. وقد كتب ليكرت نفسه تقارير العديد من الدراسات. وقد تلقت إحدى المنظمات اهتمام كبير نسبة لجهودها في تنفيذ المبادئ العضوية وهي شركة ثرفينت المالية للوثيرنز وهي شركة تعمل على تشغيل صناديق تأمين وأعمال تجارية كبيرة. وقد حولت هذه الشركة من النظام الميكانيكي للمنظمة إلى النظام العضوي في إطار جهودها الحثيثة للاستفادة من مفهوم فريق العمل ذاتي الإدارة. وقبل إجراء عملية إعادة التنظيم، فقد تم ترتيب الشركة لتعمل على النظام الميكانيكي تبعاً للوظائف

التقليدية الخاصة بصناعة شركات التأمين وقد تم على ذلك تدريب الموظفين على التعامل مع عمليات المعالجة وكتابة التقارير والتقييم وامتيازات الخدمات الوظيفية الأخرى. وقد نتج عن التخصص مستوى فاعلية كبير في التعامل مع العملاء الذين هم بحاجة إلى اهتمام من أي من الوظائف. إلا انه عند الانخراط بالوظائف المتعددة للعمل، توقفت المنظمة عن العمل.

وقد اكتشفت إدارة الشركة الفوائد الحيوية لتأسيس فرق عمل تكون قادرة على التعامل مع كل التفاصيل الخاصة بمعاملات العميل سواء أكانت صحية أو لحياته أو التأمين الخاص الموت. ويتضمن فريق العمل على الأفراد الذين كانوا ذات مرة مسئولين عن الوظائف وقد أصبحوا الآن مسئولين عن العملاء والمبادرة حيث كانوا فقط بحاجة إلى دفعة من الإدارة. وكنتيجة للافتراض الخاص بمسئولية فريق العمل عن إدارته، فقد تم إلغاء ثلاثة مستويات إدارية من المنظمة. وعليه، أصبحت المنظمة الآن أبسط وأكثر لا محورية من ذي قبل وبذلك تكون أكثر عضوية وأقل ميكانيكية.

وقد نفذت الشركة أيضاً مصطلح خاص بتعويض الموظفين وقد سمته بمصطلح " التعويض مقابل المعرفة" في إطار تشجيعها الموظفين في أن يتبنون نظام عمل جديد. وعليه، فإن الشركة تدفع علاوات للموظفين في مقابل الحصول على معرفة إضافية تمكنهم من التحسين من الأداء بالعمل. وفي ضوء صياغة التنظيم العضوي لشركة ثرفينت المالية للوثيرنز، احتاج الموظفين إلى التعليم ليس فقط المعرفة الفنية الجديدة ولكن أيضاً معرفة التفاعل الشخصي الجديد نسبة لعملهم المشترك الحيوي مع باقي أعضاء الفريق وذلك لإنجاح التصميم التنظيمي الجديد.

ويكون لكلاً من النموذجين الميكانيكي والعضوي مميزاتهما ومساوئهما، حيث يتميزا بأنهما قد يكونا عنصري نجاح تبعاً لظروف العمل المحيطة. ويكون لمصفوفة التصميم التنظيمية قدرة خاصة على إجراء تغيير نسبة لاستغلالها المميزات الخاصة بالنماذج الميكانيكية وبالتالي التقليل من المساوئ الخاص بهما.

نموذج المصفوفة : -

(هو تصميم تنظيمي يكون على تصميم قائم على المنتج أو المشروع لتصميم وظيفي قائم أصلاً)

يحاول التصميم التنظيمي لنموذج المصفوفة زيادة الطاقة القصوى للطاقت والتقليل من جوانب الضعف لكلا من الأسس الوظيفية وتلك الخاصة بالمنتج. وبلغة المصطلحات العملية، يتكون التصميم المصفوفي من الأسس التقسيم التي تقوم على الوظيفة أو المنتج. وكمثال تعتبر شركات مثل امريكان سياناميد وافكو وكاربوندم وكاتيربييلر تراكتور وهيوز ايركرافت وأي تي ومونساتو الكيميائية وشركة الكاشيرات الوطنية وبرودينشال للتأمين وتي دبليو آر وتكساس للأجهزة هي قليل من كثير من الشركات الأمريكية التي تستخدم نظام المصفوفة. ويشمل القطاع العام وكالات الخدمات الصحية والاجتماعية. وعلى الرغم من اختلاف المعنى الصريح لنظام المصفوفة من الناحية العملية، إلا أنه ينظر إليها من الناحية التطبيقية على أنها هي معادلة ذات مستوى متدني بين الأسس الوظيفية وعلى أساس المنتج وبين التقسيم على الأساس الوظيفي و على أساس المنتج.

ويكون لدى منظمات المصفوفة القدرة على تنفيذ المعادلة المطلوبة من خلال تركيب نظام على نظام آخر أو الوضع على وضع قائم والهيكل الأفقي للسلطة والتأثير والاتصال على الهيكل الرأسية. وعلى شاكلة الترتيب الموضح على الشكل 6-16 ، ينتمي الفريق العامل بكل خلية ليس فقط إلى الإدارة الوظيفية ولكن أيضاً إلى المنتج أو المشروع المحدد. كمثل، يتم تعيين المتخصصين بالمجالات التصنيعية والتسويق والهندسة والمالية للعمل بأحد أو أكثر من المشاريع أ و ب و ج و د و هـ. وعليه، يقرر فريق العمل إلى مديرين، الأول بالقسم الوظيفي والثاني بوحدة المشروع أو المنتج. ويعتبر وجود نظام سلطة مزدوجة هو ميزة مميزة لمنظمة المصفوفة. ويجب من الواجب تعريف الاختلاف الحيوي بين التعزيز والتعريف من كيفية تعامل كلاً من المدير الوظيفي ومدير المشروع مع تنظيمات المصفوفة.

الشكل 6-16 وهو الخاص بتنظيمات المصفوفة

الوظائف				
المالية	الهندسة	التسويق	التصنيع	المشروع والمنتجات

				المشروع أو المنتج أ
				المشروع أو المنتج ب
				المشروع أو المنتج ج
				المشروع أو المنتج د
				المشروع أو المنتج هـ

يوجد هيكل المصفوفة بالمنظمات التالية : -

١. التي تكون بحاجة إلى استجابات للتغيرات السريعة ببيئتين أو أكثر مثال ذلك التقنية

والتسويق.

٢. المنظمات التي يراودها شعور بالشك مما يولد متطلبات معالجة معلومات على مستوى عال.

٣. المنظمات التي يجب أن تتعامل بثوابت المصادر المالية والبشرية.

يجب على المدراء الذي يواجهون مثل هذه الظروف الحصول على المميزات المؤكدة التي يكون

بالمقدور تحقيقها من خلال تنظيم المصفوفة.

وتسهل منظومة المصفوفة الاستفادة من فريق العمل المتخصص والمجهز على مستوى عال. ويكون

بالإمكان أن تتم الاستفادة المشتركة لكل مشروع أو منتج من الثروات المتخصصة مع الوحدات بدلاً

من تكرارها لتقديم تغطية مستقلة لكلاً منها. وتعتبر هذه الصفة هي ميزة عندما لا تحتاج المشروعات

إلى الجهود كاملة الوقت للمتخصصين. كمثال، قد يحتاج المشروع إلى نصف الوقت لعالم تطبيقات

حاسب آلي. وبدلاً من تخصيص العديد من العلماء بالتطبيقات الحاسب الآلي للاستفادة منه لشكل مشروع، فقد يكون بمقدور المنظمة الاحتفاظ بعدد أقل منهم باستفادة كاملة من خلال تشغيلهم بدوام كامل لإكمال مشروع بعد الآخر. وتزيد مثل هذه السرعة من الاستجابة الخاصة بحالات المنافسة والتغيرات التقنية والتغيرات البيئية الأخرى.

المميزات الخاصة بمنظومة المصفوفة : -

توجد العديد من المميزات ذات العلاقة بالتصميم المصفوفي. وبعض أهم المميزات بها هي كما يلي

- :

- الاستخدام الفاعل للمصادر : - تسهل منظومة المصفوفة من الاستخدام الفاعل لفريق العمل المتخصص والمجهز على مستوى عال. وقد تشترك كل وحدة لمشروع أو منتج في المصادر المشتركة مع الوحدات الأخرى بدلاً من تكرارها لتقديم تغطية مستقلة لكلاً منها. وتكون هذه الميزة تحديداً عندما يحتاج المشروع إلى أقل من جهد الوقت الكامل للمتخصصين.
- المرونة بظروف التغيير والشك : - الاستجابة في الوقت المحدد تجاه التغيرات التي تتطلب قنوات معلوماتية واتصال للحصول على المعلومات الفاعلة للأناس المطلوب إيصالها إليهم في الوقت المحدد. وتحت الهياكل المصفوفة التفاعل الثابت بين وحدة المشروع وأعضاء

- القسم الوظيفي. ويكون تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً تبعاً لتبادل الناس للمعرفة الفنية مما ينتج عنه استجابة أسرع للظروف التنافسية والتطورات التقنية والظروف البيئية الأخرى.
- الامتياز الفني : - يتفاعل المتخصصين الفنيين مع المتخصصين الآخرين في خلال فترة عملهم بالمشروع. وتشجع مثل هذه التفاعلات تبادل الأفكار مثل عندما يكون على عالم مجال تطبيقات الحاسب الآلي مناقشة جميع الأمور ذات العلاقة بمعالجة البيانات الالكترونية مع خبير حسابات مالية. ويكون على كل خبير أن ينصت ويستوعب ويجيب على وجهات النظر الخاصة بالطرف الثاني. وفي الوقت ذاته، يحتفظ المتخصصين بحلقة وصل مع أعضاء نظامه حيث إنهم أعضاء بالقسم الوظيفي.
- الحرية بالإدارة العليا لتخطيط طويل الأجل : تكون إحدى الأسباب التي تحت المنظمات على التطوير من منظومة المصفوفة هي أن يكون بمقدور الإدارة العليا أن تكون ليست منخرطة فالمعاملات التي تتم يومياً. (قد تؤدي التغيرات البيئية إلى خلق مشكلات بالتداخل الوظيفي وأقسام المنتج. كمثال، عندما تكون الظروف التنافسية الحاجة إلى التطوير من المنتجات الجديدة بمعدل أسرع من ذي قبل، تكون الإجراءات الحالية غير ذات فائدة. وعندها، تكون هنالك حاجة لأن تعتمد الإدارة العليا في حل الصراعات بين المدراء الوظيفيين. وتمكن منظومة المصفوفة من إمكانية أن تنتدب الإدارة العليا عملية اتخاذ القرار الجارية وبذلك تمنح وقت أطول إلى عملية التخطيط طويلة الأجل.
- التحسين من الدافعية والوفاء : - تتكون المشاريع ومجموعات الأفراد من الأفراد ذوي المعرفة المتخصصة والذين تولي لهم الإدارة على أساس خبراتهم مسئولية الجوانب المحددة

الخاصة بالعمل. وعليه، تكون عملية اتخاذ القرار داخل المجموعة هي أكثر مشاركة وديمقراطية من التشكيلات الهرمية للرتب الوظيفية. وتتبنى فرصة المشاركة هذه بالقرارات الرئيسية مستويات عالية من الدافعية والوفاء وخاصة بالنسبة للذين لديهم تخصص معرفي.

- تقديم الفرص بالنسبة لتنمية المهارات الشخصية : - تمنح المنظمات المتبعة لمنظومة المصفوفة لأعضائها فرصة كبيرة للتطوير من مهاراتهم ومعرفتهم. وبوضعهم في مجموعات بها أفراد يمثلون الجوانب المتنوعة من المنظمة، فإنه يكون لهم تقدير خاص لوجهات النظر المختلفة التي يتم التعبير عنها وبالتالي يكونوا واعين أكثر بالوضع العام للمنظمة. وتوسع الخبرة بالإضافة إلى ذلك من معرفة كل متخصص بالمنظمة ولكن بالمعرفة الخاصة بالجوانب العلمية والفنية حيث تتطور مدارك المهندسين كمثال بالجوانب ذات العلاقة بالشئون المالية ويتعرف المحاسبون على المعلومات ذات العلاقة بالتسويق.

الأنواع المختلفة من منظومات المصفوفة : -

قد يتم الترميز لمنظومة المصفوفة حيث أنها تكون مشتركة بين كلاً من المنظمات الميكانيكية من جهة والمنظمات العضوية من جهة أخرى، حيث يكون بمقدور المنظمات أن تتحول من النظام الميكانيكي إلى المصفوفة أو من العضوي إلى المصفوفة. وعلى كلاً، تكون عملية التحول إلى نظام المصفوفة ثوري، ونسبة لظهور عدم قدرة النظام على معالجة التغيرات الفنية او تلك التي تكون

بالسوق، حيث تحاول الإدارة أن تتماشى مع الوضع من خلال تكوين إجراءات وأوضاع خارجة عن إطار الروتين العادي.

وتتضمن هذه الخطوة الثورية على الخطوات التالية : -

- ضرورة إنجاز النشاط : - عند تطوير المنافس لمنتج الذي سوف يلحق بالسوق على عجل، فإنه يكون من الضروري أن تكون هنالك استجابة سريعة. وفي حالة المنظمة الميكانيكية، قد تستهلك عملية تطوير المنتج الجديد وقت طويل لضرورة التنسيق بين الوحدات المختلفة التي تكون على علاقة بإنجاز المنتج المعني. وتكون الطريقة الناجعة هي تكوين خطة ضرورة إنجاز النشاط للأفراد بجميع الأقسام الوظيفية وتولييه المسؤولية عن دفع كل المصروفات ذات العلاقة بإنجاز النشاط المعني، مما يؤدي إلى إنجاز العمل المراد ومن ثم العودة إلى نظام العمل المعتاد بعد أكمال المهمة.

- الفرق : في حالة إذا ما كان ينتج عن المنتج أو التقنية الجديدة مجموعة من المنتجات التي تتطور خلال مراحل متعاقبة من المنتجات المحسنة، فإنه يكون من غير المناسب تبني مفهوم ضرورة إنجاز النشاط المحدد. وتكون الخطوة التنفيذية المناسبة هي تكوين فرق عمل ثابتة تحتوي على ممثلين من الأقسام الوظيفية المختلفة، حيث يلتقون على نحو منتظم لحل القضايا المتعلقة بالقسم المعني ولتحقيق مبدأ التنسيق. وعندما لا يكونوا منشغلين بالقضايا المعنية ذات العلاقة بتطوير المنتج الجديد، فإنهم يعملون في أعمالهم الأولى التي كانوا يؤدونها.

• مديري المنتج : - في حالة استمرار التقنية الجديدة بحيث تستمر عملية تطوير المنتج لفترة طويلة من الوقت، تعتمد الإدارة العليا إلى تكوين أدوار إدارية خاصة بالمنتج. ويعني ذلك، أن يرأس مديري المنتج الفرق العاملة، إلا أنهم الآن بمواضع وظيفية دائمة. ولا تكون لهؤلاء المديرين أي سلطة رسمية على أعضاء الفريق إلا أن عليهم الاعتماد على خبراتهم ومهارات الخاصة بالتفاعل الشخصي للتأثير على أعضاء الفريق المعنيين. وتداول العديد من الشركات مثل جنرال فودز ودو بونت وأي بي أم على الاستخدام الفاعل لمفهوم إدارة المنتج المذكور.

• أقسام إدارة المنتج : - تكون الخطوة الأخيرة للتطوير من منظومة المصفوفة هي خلق أقسام إدارية للمنتج ومديرين للمنتجات الفرعية للمنتج. وفي بعض الأحيان، قد يتم اختيار مديري المنتجات الفرعية من الأقسام الوظيفية المحددة ليستمروا في التقرير على نحو مباشر إلى مديريهم الوظيفيين. وبالتالي يكون هنالك تنوع بالتطبيق لمنظومة المصفوفة، حيث تكون الميزة الأساسية هي خلق سلطة تغطية مع وجود سلطة مزدوجة.

الهيكل والتصميم المتعدد القوميات : -

كما لاحظنا من قبل، تكون القرارات التصميمية الأربعة الخاصة بتقسيم العمل وهي انتداب السلطة والتقسيم وحلقة السيطرة و التصميم الخاص بالهيكل التنظيمي. وتتأثر مثل هذه القرارات بالعديد من العوامل المتنوعة. ويكون العامل الأول من بينهم هو البيئة الاجتماعية والسياسية

والثقافية والقانونية والاقتصادية التي تعمل بها المنظمة. ونسبة للطبيعة المعينة، توجد بعض الشركات المتعددة القوميات في بيئة مختلفة. ويكون بالإمكان تقسيم الشركات المتعددة القوميات حيث تتضمن مجموعة من المنظمات التي تكون على مساحات جغرافية موزعة لقوميات فرعية متعددة.

إحدى الطرق لتكوين فرع شركة أجنبي هو أن يتم إجراء نسخة من الشركة الأم، حيث يتم تطبيق كل الهيكلة التنظيمية والسياسات التشغيلية والإجراءات التي تكون بالشركة المحلية. وكمثال، فعند تكوين فرعها الأجنبي، كونت شركة بروكتر وجامبل ذات النسخة من شركتها بالولايات المتحدة نسبة لاعتقادها " أنه بنطبيع ذات القوانين والإجراءات التي قد دفعت بشركتنا للنجاح بالولايات المتحدة سوف يكون أيضاً هو كذلك في أي مكان آخر". وتكون الصعوبة المحتملة مع الممارسة حيث ينتج عنها الاعتماد على التصميمات التنظيمية والممارسات الإدارية والتي قد لا تكون مناسبة لبيئة البلد المستضيف. وقد يكون ذلك هو السبب في شرح لماذا يكون هنالك توجه لأن تطور فروع الشركات بالخارج من هيكلتها التنظيمية بمرور الوقت خلال مسيرة الشركة في أن تصبح شركة أكثر انتشاراً على مستوى العالم. وسوف نشرح بالصفحة 551 خلال الشكل هذا المفهوم بتفصيل أكبر.

وبالطبع، في حين يكون هنالك اختلافات مهمة التي تملئ أن يتم إجراء تكييف بالهيكلة والسياسة والممارسات الإدارية، فقد تكون هنالك تشابهات حيث بين الدول التي يكون بها اختلافات. وتكون إحدى التحديات بالنسبة للباحثين في المجال التنظيمي هو تقديم البيانات التي تساعد

على الفهم الأفضل لدرجة التشابه والاختلاف خارج الحدود القومية والتي تكون له تأثيرات على العمليات التنظيمية.

ويكون على الشركات التي تتخطى الحدود القومية أن تقرر الكيفية التي بها سوف تضيف نشاط أجنبي بالمنظمة. وما هي الكيفية التي يجب بها إجراء عملية التنسيق؟ وفي الحقيقية، تكون النشاطات الأجنبية ما هي سوى توسعه للنشاط التجاري المحلي، ولا تتضمن عملية تنسيق الخطط الإستراتيجية الكثير من الاختلافات من تلك التي يتم ممارستها بالبلد الأم للشركة المعنية. وقد كان لنجاح الشركات اليابانية الواضح بالسوق العالمية الأثر الكبير في أن تكون هنالك مبادرة ورغبة في التعرف في الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركات اليابانية حال الرغبة في منافستها. وفي قلب المناقشة يكون التساؤل عما هو الأساس للتقسيم الصحيح وتحت أي ظروف يكون؟

الشركات العالمية : ملاحظات تخص التصميم التنظيمي : -

من أكثر أسس التقسيم استخداما هو التقسيم الجغرافي. ويكون للترتيبات الخاصة به كتابة تقارير من قبل المديرين الإقليميين إلى الرئاسة في ذات البلد أو النطاق الإقليمي. فقد كانت المنظمات القائمة على أساس جغرافي بالنسبة لشركة MNC به ذات الصفات مثل تلك التي كانت بالمنظمات المحلية. ويحتوي أي مكتب قومي أو إقليمي على كل الإمكانيات الضرورية لإنتاج

وتسويق المنتج أو الخدمة المعنية. وقد كان هذا الشكل التنظيمي مناسباً بالنسبة للمنظمات التي لها منتجات أو خدمات محدودة مثل شركة أي تي وشركة تشارلز بفيزر.

ونسبة لوجود العديد من المنتجات لشركة ام ان سي ، فإنه سوف تجد العديد من المميزات المحددة بالهيكل التنظيمي القائم على المنتج أو الخدمة المعنية. ويحدد هذا الهيكل مسؤولية عالمية بالنسبة للمنتج أو المنتجات لإحدى مكاتب الشركة، ويكون على كل فروع الشركة على النطاق المحلي أو بالخارج ذات العلاقة بالمنتج المعني كتابة التقارير إلى مكتب الشركة الخاص بالمنتج. وتستخدم شركة إيستمان كوداك الهيكل القائم على المنتج لتحديد المسؤوليات الخاصة بالبحث والتطوير والتصنيع والتسويق والتوزيع للمنتج على مستوى العالم. ويتم إطلاق مصطلح الخط التجاري على وحدة المنتج الأساسية حيث تتخذ القرارات الخاصة بها وتحمل تبعات الفشل والنجاح تبعاً لذلك. وتعتقد إيستمان كوداك أن هذه الطريقة تمكن المديرين من الاستجابة بسرعة أكبر للظروف الخاصة بالسوق.

ومع احتواء شركة ام ان سي على خطوط إنتاج صارمة مثل الشركات العاملة في التتقيب فإنه سوف تستخدم الطريقة الوظيفية. وتبعاً لمثل هذا الهيكل، يكون لكل مكتب شركة وظيفة تخص نشاط تجاري مثل الإنتاج والتسويق والمالية سلطة على تلك الوظائف التي تأخذ مكانها بأي بقعة من العالم كانت. وبذلك، يكتب فريق المنتج بأوروبا وأمريكا الجنوبية بالإضافة إلى أمريكا الشمالية التقارير لمسؤولي الشركة المسؤولين عن الإنتاج. وعلى الرغم من وجود مشاكل إدارية

وتنظيمية مشتركة بشركة ام ان سي ، حيث تحدد كيفية التعامل مع هذه المشاكل عكس الثقافة المحلية بالإضافة إلى الثقافة المحلية وهي الخاصة بالبلد المستضيف.

ويمكننا تلخيص مناقشة طريقة تنظيم شركة ام ان سي بوصف كم عدد الشركات اليابانية التي تنهج ذات الطريقة، نسبة لأنهم جميعاً يركزون على مجموعة محدودة نسبياً من النشاطات التجارية على عكس الشركات الغربية التي تدخل العديد من منتجات النشاط التجاري. وتكون إحدى مؤثرات الاختلاف هي أداء الموظفين اليابانيين لوظائف متخصصة أقل مع مهارات وخبرات متنوعة نسبة للعدد الأقل من التخصصات الخاصة بالنشاط التجاري التي يتم تأديتها. ويتكون لوظيفة التصنيع اليابانية معدل أقل من وظيفة التصنيع الغربية. وتكون المسؤولية ذات العلاقة بالوظيفة أقل بالشركات اليابانية على الرغم من تمكين الممارسة اليابانية الخاصة بالمشاركة الإدارية الموظفين الأفراد في أن تكون لديهم قناعة بالأمور التي تؤثر على وظائفهم الخاصة. ويتوقع من المديرين من المستوى المتوسط اليابانيين أن يبادروا بالفرص للموظفين الذين يكونون النشاط التجاري، والذين يتم تقييمهم تبعاً لهذا المعيار بالإضافة إلى المعايير الاقتصادية وتلك الخاصة بالأداء.

وتقوم عملية التقسيم إلى أقسام بالشركات اليابانية على الوظيفة والعملية وليس على المنتج أو العميل أو الموقع. ويعكس عملية تفضيل الأسس القائمة على التوجه الداخلة تفضيل الشركات اليابانية أن يتم أداء النشاط التجاري بصناعات أقل نسبة لعدم تطور الشركات التي يكون بها تقسيم داخلي معقد. وتوجد هنالك بالطبع منظمات تعمل بأعمال متنوعة باليابان، إلا أن هذه

الشركات تتبع أسلوب الحفاظ على نموذج الشركة كمنظمة. فقد طور اليابانيون من الممارسة الخاصة بتكوين علاقات وثيقة مع المنظمات الموردة وبذلك تكون قد تجنبت التكامل الرأسي كما هو حال معظم المنظمات التجارية الغربية.

ونعزو الاختلافات بين الهياكل التنظيمية باليابان والأخرى بالغرب إلى الفروق بممارسات النشاط التجاري. وترجع مثل هذه الممارسات بلا شك إلى النمو المحلي والثقافي الخاص بالطريقة التي يتم بها أداء وتكوين الهيكل الخاص بالمنظمات.

المنظمات الافتراضية : -

تتضمن إحدى أسرع الممارسات الخاصة بتطوير النشاط التجاري خلال العالم علاقة التعاون التي تكون بين الشركة والموردين والموزعين وحتى المنافسين، حيث تمكن هذه الشبكات من العلاقات المنظمات من إنجاز الفاعلية والمرونة لاستغلال الميزات الخاصة بالتصميم التنظيمي الميكانيكي والعضوي. فقد أصبحت مثل هذه المنظمات الافتراضية مضللة جداً إلى درجة إشارة الخبراء لها على أنها نماذج المنظمات بالقرن الواحد وعشرون. وتمكن العلاقات التعاونية المنظمة الشركة الرئيسة من الاعتماد على الأصغر والأقرب للسوق لتحس التغيرات الوشيكة والبيئة المحيطة وللاستجابة محلياً وبذلك تمثل عنصر اطمئنان للمنظمة الأم.

وتكون المنظمة الافتراضية بما تحتويه من اجتماعات وفرق ومكاتب وشركات واتحادات هي عبارة عن مجموعة التجمعات الجغرافية الموزعة والتنوع الوظيفي الثقافي للأفراد الذي يرتبطون من خلال الأشكال الإلكترونية للاتصال. وللضرورة، يجب على المنظمة الافتراضية الاعتماد على الحدود العشوائية إلى حد ما لتشكل العلاقات التي تحكمها العقود المبرمة. وتتكون الوحدة الافتراضية وتنحل تبعاً للحاجة.

ونأخذ مثل لمنظمة افتراضية هي **بنك باركلي العالمي** ، حيث تكون المنظمة شبكة عالمية تم إقامتها من خلال ربط إلكتروني لشبكات بعيدة لبنوك صغيرة وإقليمية. ويحس عملاء البنك بالمناطق المحلية أنهم جزء من كينونة كبيرة هي **باركلي** نسبة لأنه يتم تقديمهم خدمات بمستوى عالمي. ويستمر الإحساس بأنهم جزء من كينونة عالمية طالما ظل العملاء أعضاء ببنوكهم المحلية.

ويوضح الشكل 7-16 المميزات الرئيسية الخاصة بالمنظمات الافتراضية. ويتم تطبيع الميزات بالنسبة لشركات صناعة السينما حيث يجتمع طاقم العمل لإكمال الفيلم والنسبة لشركة تعليم إلكتروني تسعى للتحضير لدورة (التي تخضع لأن يتم تحضيرها من قبل خبراء) ليتم توزيعها على الانترنت للعملاء وبالنسبة للشركة التصنيع التي تكون بها متعاقدين من الباطن على أساس محلي أو عالمي من خلال تقديم مواد خام ومرافق تصنيعية وللتوزيع وللحفظ والبحث وللتطوير من الخدمات المتعددة حيث يكون مسار الملكية الفكرية من خلال شركات بإقليم جغرافي محدد.

ويُلخَص الشكْل 7-16 بَعْضَ العَوامِل والمضامِين والتبعات المَحتمَلَة الخاصَة بالمنظَمات الافتراضية. وقد يَتم تطبِيق مِثْل هَذِهِ الصِّفات لِأَي نَوْعٍ مِنَ الفِرَق أو الوَحَدات أو المنظَمات أو مَجموعَة الخِدمات الافتراضية. ويفترض المَقترحِين لِشكْلِ الافتراضي للمنظمة السُرعة الأَكْبَر لِلاستجابة الخاصَة بالفوائد الخاصَة بِمِثْل هَذَا النَوْعِ مِنَ الترتيب والاستقلالية والمرونة والفاعلية الأَكْبَر لِخِبرات الاستِخدام التقني والسلوكي والمهني. وقد جادل النقاد أن تعني المنظَمات الافتراضية زيادة الصراع والتقليل مِنَ الوفاء ونقص التنسيق بِالخطط والإستراتيجيات والمعلومات وعدم وجود التفاعل المجتمعي بها.

الشكْل 7-16 الصِّفات الخاصَة بالمنظمة الافتراضية وبعض التبعات ذات العلاقة بها

العوامل الخاصَة باعتبارات التصميم

- فريق العمل الموزع جغرافياً.
- الاتصال الإلكتروني.
- الاختلافات بالخبرات والوظيفة.
- التنوع الثقافي.
- الاختلافات بجدول العمل.
- الترتيب الأفقي مع وجود تأكيد طفيف على الأوامر وتحكم الإدارة.

ما يشتمل عليه التصميم

- علاقات التعاقد .
- التغيير الثابت وإعادة التشكيل.
- عدم وجود حدود جامدة.
- المرونة
- قلة أو عدم وجود الاتصال الشخص أو الاجتماعي.

التبعات

- زيادة بالاتصال والمراسلات العامة.
- العلاقات غير متينة.
- التأكيد المستمر على الأدوار والنشاطات و الواجبات.
- الحذر المطلوب بالتغذية الإدارية الراجعة والمناقشات ومراجعة الإدارة وأنظمة المكافئة.
- مساواة أكبر بالمشاركة.

الحقائق الخاصة بالمنظمات الافتراضية : -

تكون المنظمة افتراضية تطبيقياً إلى حد ما. فمن ناحية، تكون المنظمة افتراضية إلى درجة أن تكون كل خطوة بعملية تقديم المنتج أو الخدمة هي خارج حدود الشركة. كمثال، تؤدي بعض شركات النشر عملية اختيار الإصدار وتسويقه داخلياً، في حين تتم عملية الكتابة والتعديل والطباعة والتوزيع خارج الشركة وفي بعض الأحيان خلال اتصالات افتراضية.

وفي الجانب الآخر نجد المنظمات المتكاملة من النوع الميكانيكي التي تؤدي أنواع عديدة من الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمبيعات والمالية والتوزيع. إلا أنه حتى أغلب هذا النوع من الشركات يعمل على توقيع عقود وإجراء ترتيبات لوجستية بحيث يتم أداء بعض النشاطات بالخارج وليس محلياً.

ويدرس منظري تكلفة المعاملات السبب وراء أن يتم إجراء نشاطات محددة داخل الشركة في حين يتم التعاقد أو إجراء البعض الآخر منها بالخارج. ويقوم هذا التساؤل على التقليل من التكلفة الخاصة بالمنتج أو الإدارة ذات العلاقة به. وفي حال اعتبار التكاليف الخاصة بالإنتاج فقط، فإنه هنالك جدل حاصل عند القدرة على التقليل من هذه التكاليف حيث يتم إجراء عدد أكبر من النشاطات الخاصة بالمنتج بالخارج. وعليه، تكون التكاليف الخاصة بالإدارة أعلى عندما تكون مشتركة بين الشركة من البضائع والخدمات من السوق الحر وليس من السوق المحلي.

وللعلم، تختلف المنظمة الافتراضية من الأشكال الميكانيكية والعضوية والمصفوفة حيث تكون بها تسلسل هرمي ومستويات للإدارة وتحكم مباشر ويكون الترتيب الخطي والخاصة بفريق العمل بهذه الطرق التصميمية للمنظمة داخلية. ولا تكون بالضرورة المنظمات الافتراضية هي الأفضل دائماً أو ترتيبها هو الأصح حيث يكون من الواجب المراجعة المستمرة بعناية للعمل والخبرات والأهداف الخاص بالشركة. ويكون من الواجب أيضاً تحديد حاجات الاتصال الشخصية وساعات الدوام والمفاوضات الشخصية والحاجات الخاصة بالموظفين. وعندما يكون هنالك تناسق منطقي بين العمل والخبرات والأهداف والحاجات، فإنه يجب أن يتم اعتبار الافتراضية كخيار.

وتناسب العمل بالتجارة الإلكترونية والاستشارات والتسويق والبحث عن الوظائف المعايير الخاصة بالمنظمات الافتراضية، حيث تكون كل هذه الوظائف موجة الخدمات وتحتاج إلى اتصال مكثف وتكون ديناميكية وتقوم على المعرفة. وتكون هنالك أيضاً قضية عما إذا ما كانت المنظمة تحتوي على الإدارة المنافسة المناسبة للقيادة والتنسيق والتسهيل وتقديم التغذية الراجعة البناءة بالنسبة لموظفي المنظمات الافتراضيين. ويجب لمثل هذه وبالإضافة إلى القضايا الأخرى أن يتم تقييمها قبل الدخول في مناقشة المنظمات الافتراضية والخطط والمراحل التنفيذية الخاصة بها.

ويدور محور صلاحية المنظمات الافتراضية كطريقة تصميم صحيحة على قضيتين أساسيتين.

الأولى هي الخلاصة الناتجة عن الترتيب الافتراضي من مكاسب اقتصادية خاصة بالوصول إلى الأهداف والخدمات من الشركات المتخصصة والتي يكون بمقدورها تقديم هذه العوامل بفاعلية ذات

مستوى عال. والثانية هي افتراض تقليل أجهزة الحاسب الآلي والاتصالات من التكلفة الخاصة بالتنسيق وإتاحة الفرصة للمنظمات أن تنجز الفوائد الاقتصادية بدون أن تكون هناك حاجة إلى جرها إلى تكاليف معاملات أعلى ذات علاقة بالمشتريات من مورد خارجي.

وللعلم يختلف الشكل الخاص بكل منظمة افتراضية، حيث تكون هناك بعض المنظمات التي تطور من علاقاتها من خلال الموردين الرئيسيين لها. وتطور منظمات أخرى من خلال علاقاتها مع المسوقين والموزعين. ونخلص إلى دور المنظمة الأم مشابه من حيث الوظيفة إلى دول السمسار وبالتالي فإنها تتعامل باستقلالية مع مصممي المنتجات والمنتجين والموردين والسوق بوجه عام. وتتضمن القرارات الإدارية والتنظيمية المهمة ماهية الوظائف التي يتم شرائها والتي يتم إنتاجها والكيفية التي تتم بها الإدارة والتنسيق للعلاقات بين الشركاء. ويكون هناك بيئة شك حيال التعامل مع المديرين يمثل هذا النوع من المنظمات نسبة لأنه قد تكون لديهم تعاقدات من الباطن مع الجهات المنافسة من شبكة النشاط التجاري المعني. وتكون الهياكل التكوينية لمثل هذا النوع من المنظمة غير ذي حدود أي مفتوح.

وتأتي فكرة المنظمات الافتراضية من الطريق الطويل حيث أن أصلها باليابان، حيث تتكثل الشركات لتكون المجموعات مع الشركات الأخرى. وتأخذ مثل هذه المجموعات شكل اتفاقات التعاون واتحادات مالية حقوق ملكية متساوية لتكوين شبكة من الأنشطة التجارية. ويتم تسمية هذا الشكل من الأنشطة التجارية بمصطلح *الكيريستو* ويتضمن مؤسسة مالية عملاقة جداً واتحاد صناعي وشركات صغيرة لشبكة من العلاقات التي تمكن الشركة الكبيرة من إنتاج المنتج والشركات الصغيرة

من تمويلها بالمكونات والبحث والتصميم وأيضا قد يكون بالتوزيع والسوق. ويقدم البنك المشاركة بالمتطلبات المالية لدعم شبكة العلاقات التعاونية. وقد مكن هذا الشكل من شبكة التنظيم الداخلية الصناعة اليابانية من النمو بدون أن تكون هنالك حدود للتمويل الخسارة بالمنافسة مع الشركات المحلية.

المنظمات التي لا تحدّها حدود : -

(هي الشركة التي يتم إنهاء الوصلات الخاصة بالأوامر وتكون حلقات السيطرة غير محدودة ويتم بها تبديل الأقسام الجامدة بفرق العمل ذات الطاقات الكبيرة)

يكون تصميم القيادة التحكم والتسلسل الهرمي والتنظيمي الميكانيكي للمنظمات الميكانيكية مرتب ومحدد حيث يقوم على أدوار محددة للموظفين والمديرين والموظفين الغير إداريين. وتحاول العديد من الشركات مثل موتورولا واوتيكون اى اس وكوكا كولا من التقليل وفي بعض الأحيان التخلص من الهياكل الرأسية والأفقية والتعريف الصارم لدور العمل والتسلسل الإداري من الأعلى إلى الأسفل. ويعملون بذلك على إجراء ما يتم اصطلاحه على أنه المنظمة التي لا تحدّها حدود. ويكون الافتراض لهذه الشركات وغيرها هو أن الهيكل الجامع والتحديد الدقيق قد يعمل على تكوين عوائق بداخل الشركة وبين الشركة والموردين والعملاء الخارجيين.

وينتج عن التقليل من المستويات هيكل هرمي مستوي، حيث يكون هنالك شكل هرمي إلا أن المسافة بين المستويات تصبح أقل وكذلك الفواصل بين مديري المستويات العليا والموظفين. ويكون بالمنظمات التي لا تحدها حدود تركيز على تكوين قرارات المشاركة وفرق العمل متعددة المستويات الهرمية (تنفيذيين ومديرين وموظفين تشغيل) وبناء لفرق العمل والتنسيق المشترك فيما بينها جميعاً. وقد تم التقليل بشركة اوتيكون أي اس الدينماركية لصناعة أجهزة السمع من السلم الوظيفي الهرمي على نحو مقصود. وهنالك أيضاً استخدام التأكيد على روح مشروع الفريق وهي التي تستخدم للإشراف والتنسيق والتخطيط لأداء كل العمل. وعليه، تم التخلص من وحدة القسم الوظيفي حيث خلصت الشركة إن أن الأقسام الوظيفية قد تكون العديد من المعوقات بالنسبة لعملية التواصل وتكوين روح الفريق وتكوين أسس أخلاقية. وقد قررت بناءً على ذلك أن تستخدم فرق المشروع للتخلص من المعوقات. وتستخدم العديد من الشركات الأخرى مثل شركة زيروكس العديد من أنظمة الفرق التي تعمل بمشروع واحد من البداية إلى النهاية بدلاً عن استخدام وحدات الأقسام.

ولتكون كلاً من شركة اوتيكون أي اس الدينماركية و شركة زيروكس ذات تصميم لا يحده أي حدود، فإنه يجب أن يكون هنالك مستوى عالي من الصدق بين الموظفين. وتكون هنالك إعدادات ثقة حيث يكون لدى الموظفين عهد صادق بأن يكون سلوكهم تبعاً لما هو متوقع وصريح بكل المواقف وعدم استغلال الأخرين عندما تسنح الفرصة لذلك. وتكون هنالك أيضاً حاجة لأن يمتلك الأفراد المهارات الجيدة والمنافسة بحيث يتم أداء العمل بدون مراقبة وتغذية مرتجعة إدارية ثابتة.

تكسر المنظمات التي لا تحدها حدود الفاعلة من المعوقات الخاص بالمكونات والمسافات الخارجية. وتكون الاتحادات الاستراتيجية والاتصالات هي بعض من الأمثلة الخاصة بكيفية كسر المعوقات. وتكون علاقة الكيريستو اليابانية هي مثال للاتحاد الرأسي بين الشركات الكبيرة والموردين. ويأخذ بهذا المثال الملكية الكبرى للنشاط التجاري نسبة ملكية ضئيلة (حوالي 10%) للمورد. وبذلك تصبح كلتا المؤسستين مرتبطتا ن بشركة استراتيجية نسبة للمكسب المشترك الذي يعود عليهما. وتكون هنالك مساحة محدودة للاتصال واتخاذ القرار ومعوقات الخيارات الاستراتيجية بالاتحادات. تعمل عملية الاتصال على التقليل من المعوقات. ويكون بذلك المهندس بأوستين وتكساس وموظف المبيعات الهندسية بتاكموا وواشنطن هم جميعاً أمثلة للملايين من الأفراد الذي يؤدون أعمالهم خارج المباني. أنهم يمثلون جزء من قوة العمل الافتراضية. أنهم موظفين بالمنظمة التي لا تحدها حدود التي ترتبط مع بعضها البعض خلال التقنيات. ويتضمن مفهوم المنظمة التي لا تحدها حدود كسر الهيكل والتسلسل الهرمي والأدوار المحددة والمساحات. وتكون المنظمة الافتراضية التي قد ناقشناها من قبل هي متغير أو نوع من المنظمة التي لا تحدها حدود.

ملخص للنقاط المهمة : -

- تحدد أربعة مفاتيح إدارية الهياكل التنظيمية. وتعنى هذه القرارات بتقسيم العمل وانتداب السلطة وتقسيم الوظائف بين المجموعات وتحديد حلقات السيطرة.
- ويعنى مصطلح تقسيم العمل بالمدى الذي به يتم تخصيص الوظائف. وتتيح عملية تقسيم كل وظائف المنظمة إلى نشاطات أصغر الاستفادة من الميزات التقنية والاقتصادية التي توجد بعملية تخصيص العمل.
- تمكن عملية انتداب السلطة الأفراد من اتخاذ القرارات واستخلاص الشعور بالطاعة دون الحصول على استحسان من الإدارة العليا. ومثل القضايا التنظيمية الأخرى، تكون عملية انتداب السلطة ذات علاقة كمفهوم وليست علاقة كاملة. ويكون للأفراد بالمنظمة السلطة. ويكون السؤال عما إذا ما كان لديهم ما يكفي ليؤدوا وظائفهم.
- هنالك العديد من الأشكال والقواعد الخاصة بالتقسيم. ويقسم التقسيم الوظيفي الوظائف من خلال الوظائف المؤداة مثل التسويق والإنتاج والحسابات. ويعمل التقسيم تبعاً للمنتج على تجميع الوظائف على أساس المخرجات الخاصة بالقسم المعني. وتقسم عملية التقسيم على أساس العميل على أساس المستخدمين للبضاعة أو الخدمة المقدمة.
- تربط حلقة السيطرة أو التحكم القرار الخاص بكم عدد الناس الذي يستطيع المدير ان يشرف، وهي تعتبر متغير مهم نسبة لإمكانية أن يتم مقارنة التأثير الإداري في حالة إذا ما

- كانت حلقة السيطرة كبيرة جداً. وبالإضافة إلى ذلك، تؤثر حلقة السيطرة على عدد المستويات بالمنظمة. كلما كانت الحلقة أوسع كلما قل عدد المستويات.
- وتكون الأبعاد المهمة الثلاثة للهيكل هي التشكيل والمحورية والتعقيد. ونعني بالتشكيل المدى الذي تكون عليه السياسات والقوانين والإجراءات موجودة على الشكل الكتابي. وتعني المحورية المدى التي يتم به الاحتفاظ بالسلطة بالوظائف الخاصة بالإدارة العليا. ونعني بالتعقيد المدى الذي يتم تخصيص الوظائف بالمنظمة.
 - وتكون هنالك نمونجي تصميم تنظيمي مهمين هم الميكانيكي والعضوي. ويتميز التصميم الميكانيكي بالوظائف الأعلى مستوى من التخصص والأقسام المتجانسة وحلقات السيطرة الضيقة والسلطة المحورية إلى حد ما. ويتضمن التصميم العضوي من الناحية الأخرى على الوظائف الغير متخصصة والأقسام الغير ذات علاقة ببعضها البعض وحلقات السيطرة الواسعة والسلطة الغير محورية.
 - ويتيح التصميم التنظيمي الثالث وهو تصميم المصفوفة عدد من الميزات التي منها الاستخدام الفاعل للثروات ومرونة الظروف الخاصة بالتغير وعدم التأكد والتميز التقني وإطلاق الإدارة العليا بالنسبة لعمليات التخطيط على المدى الطويل والتحسين من الدافعية والوفاء وتقديم الفرص الجيدة بالنسبة لتطوير المهارات الشخصية.
 - أنه من المهم أن تكون مهتماً للاعتبارات الخاصة بالمنظمات المتعددة القوميات. وقد تملئ الاختلافات بالبيئات الاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية والاقتصادية للبلدان التي تكون

بها فروع للمنظمات المحلية الحاجة إلى إجابات مختلفة فيما يخص التساؤل الخاص بالتصميم.

- أصبحت المنظمات الافتراضية من الوسائل المهمة لإنجاز الأعمال. أحيانا بإطلاق مصطلح " المنظمات الخاوية" فأنا نخدم كنقاط أساسية خاصة بالحصول على إنجاز الوظائف إلا أنها دون ضرورة الحاجة إلى إدارة العمل على نحو مباشر.
- يتم تكوين المنظمات التي لا تحدها حدود والتي تكون بها حلقة الإدارة متقلصة وقد تم بها التخلص من الأقسام الهيكلية وذلك للتقليل من المعوقات بين الناس والمكونات الأساسية للمنظمات المعنية.

القراءة 1-16 : إدارة مكان عمل افتراضي

كتبته: واين اف. كاسكيو

يكون مكان العمل الافتراضي الذي يعمل به الموظفين على تشغيله بعيداً عن بعضهم البعض وعن المديرين هو حقيقة واقعة بالعديد من الشركات الآن، وتوضح كل المؤشرات من أنه سوف يكون منتشر على نحو أكبر بالمستقبل القريب، حيث تكون المنظمات الافتراضية ومتعددة التنظيمات وحركية إلى حد بعيد. وبالمستويات الأكثر شمولية، تشتمل المنظمة الافتراضية على تجميع للأنشطة التجارية والمستشارين والمتعاقدين الذين ينضمون إلى الاتحاد وذلك لاستغلال المهارات التكميلية في إطار محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعروفة. وتركز الأهداف أحياناً على مشروع محدد. وبداخله ومنه، يمثل هذا التجميع التغير الحركي بالكيفية التي سوف نعمل بها ويمثل في ذاته تحديان بالنسبة للمديرين. وتنشئ التحديات من التقسيم المادي للمشغلين والمديرين الذين يتم تشغيلهم من خلال ترتيبات المعلومات مثل الاتصال بالعمل والفرق الافتراضية. ويكون السؤال " كيف لي أن أدربهم وأنا لا أراهم" هو السؤال هو التساؤل الذي يسأله المديرون الآن. ويعرف بذلك التحدي الإداري الأول الخاصة بمكان العمل الافتراضي وهي عمل تحويل من الوقت الإداري (القائم على النشاط) إلى المشاريع الإدارية (قائم على النتائج) .

ويكون التحدي الثاني الخاصة بالمكان الافتراضي هو التخلص من الشك الخاص بالتساؤل عن عما إذا ما سوف يتم تقييم المديرون من قبل الشركات في حالة إذا ما تم إدارة الموظفين دون أن يكونوا

حاضرين معهم بمكان العمل، حيث يتذكر المدراء دائماً صورة مديريهم وهم يدخلون عليهم بأروقة المكاتب التي لا تحتوي على موظفين من حولهم وهو يقولون لهم " ما حاجتي إليك؟" وكما سوف نرى في هذا الموضوع، فإن الحاجة سوف لن تكون إلى عدد أقل من المديرين ولكن إلى وجود مهارات إشراف أفضل لدى المديرين الموجودين.

وسوف نعرف من خلال الموضوع الأسباب التجارية التي تدعو إلى ذلك بالإضافة إلى الجدول القائم مع وضد الفكرة الخاصة بالأماكن الافتراضية وسوف نختبر أيضاً الأشكال البديلة لأماكن العمل الافتراضية مع المميزات والمساوئ الخاصة بكل منها مع تقديم الأدوات والمعلومات للمديرين للأماكن الافتراضية التي تقوم على البحث العلمي السليم لهذه القضية.

الأسباب التي تدعو إلى فكرة أماكن العمل الافتراضية : -

كونت العديد من الشركات أماكن عمل افتراضية وقد جنت على ذلك الفوائد التالية : -

- التقليل من المصروفات العقارية : - توفر شركة IBM من نسبة 40% إلى 60% بالموقع الواحد وذلك جراء التخلص من المكاتب الخاصة بالموظفين فيما عدد الموظفين الذي تكون فعلاً بحاجة إليهم. وقد حسبت **نورثين تليكوم** (شركة اتصالات الشمال) المبالغ التي قد تم توفيرها من إسكان الموظفين بمساحة مقدارها 64 قدم مربع، فيما يخص الإيجار ومصاريف تكاليف التشغيل على أنها مبلغ 2000 دولار بالسنة للموظف. وتوضح حسابات أخرى أن التوفير بقيمة 2 دولار لكل 1 دولار يتم استثماره.
- زيادة الإنتاجية : - توضح دراسات شركة IBM زيادة الإنتاجية بنسبة من 15 إلى 40 بالمائة. وقد أصدرت شركة **يو اس ويست أن** الإنتاجية الخاصة بالموظفين الذين يعملون خلال الاتصالات قد زادت بما يقارب نسبة 40%.
- الأرباح الأعلى : - ضاعفت شركة **هيوليت باكارد** (**اتش بي**) من رأسمالها لكل بائع بعد ترحيل بائعيها إلى ترتيبات أماكن عمل افتراضية .
- الخدمة الأفضل للعملاء : - وجدت شركة **اندرسون** للاستشارات أن المستشارين يقضون وقت أطول بنسبة 25% مقابلات شخصية مع العملاء بعد أن لم يصبح لهم مكاتب دائمة.

▪ الوصول إلى السوق العالمية : - كانت شركة مهندسي جون براون والبنائين المحدودة وهي عضو بالقسم الهندسي لمجموعة ترافلجار هاوس وهي ثالث أكبر منظمة تعمل في مجال الهندسة والتعمير بالعالم حيث يعمل بها 21.000 موظف قادرة على أن تصل إلى تقديم أفكار هندسية فريدة لمصنع كيماويات بالهند. ومن خلال استخدام ترتيبات العمل الافتراضية، كان الشركة قادرة على تعدي الحدود المحلية ومكنتها من تقديم شكل محلي بالنسبة لعملائها حول العالم. وبالتالي، عزز ذلك من قدراتها التنافسية.

المساوئ الخاصة بأماكن العمل الافتراضية : -

▪ على الرغم من وجود كل هذه المزايا ، هنالك أيضاً مساوئ خطيرة والتي يجب على المديرين وضعها في الاعتبار بعناية قبل البدء في تأسيس ترتيبات عمل افتراضية:.

التكاليف الخاصة بالتكوين والصيانة : - بالنسبة للموظف الفرد، تتراوح التكاليف الإضافية لتجهيز المكاتب الجواله أو الثابتة البيت ما بين 3.000 ثلاثة آلاف إلى 5.000 خمسة آلاف بالإضافة إلى 1.000 ألف دولار تكاليف تحديث وإمدادات كل عام بعد ذلك. وبالإضافة إلى ذلك ولكي ما تكون فاعلة، تحتاج المكاتب الافتراضية إلى مواد اونلاين التي تكون محملة على برامج أو مطبوعة، وقواعد البيانات عن المنتجات والعملاء التي تكون مفهومة جيدة وذاتية التشغيل التي يمكن الوصول إليها من المواقع البعيدة وأيضاً الملفات المركزية وطريقة ما لمتابعة الموقع الخاصة بالمشغلين المتحركين

(ليسوا بمكاتب). وتكون التقنية هي الخط الحيوي البعيد للمشغلين. وبغياىب الدعم الإداري والتقني الذي قد نجده بالمكاتب بالبيت، فإنه يجب أن تعمل التقنية على نحو مفتوح وأن يكون الدعم الفني متاح لأربع وعشرون ساعة وسبعة أيام بالأسبوع. ويحتاج متخذي القرار إلى اعتبار تكلفة العلاوات ذات العلاقة بتكوين وصيانة أماكن العمل الافتراضية.

- القضايا الثقافية : يتوجب على المنظمات الافتراضية التي تعمل بالمناطق حول العالم ان تعمل على تحوير بالسياسات والثقافات الخاصة بنشاطها التجاري للتاسب مع فرق أنشطة العمل المختلفة الموزعة على المنظمات المتعاونة معها وعلى المدى الجغرافي والثقافي المتعلق بها. وقد يؤدي ذلك إلى حدوث تصادم بالنشاط التجاري والثقافات القومية والتي بدورها تستطيع تحديد الاتحاد الكلي. وفي حالة إذا لم يكون أعضاء المنظمة الافتراضية أو الفرق الافتراضية مفعمين بالقدرة على اتخاذ القرارات، فإن التقنية التي تعمل على تمكينهم على التعاون سوف تضيف قيمة بسيطة جداً وسوف يتم فقدان الميزة التنافسية ذات العلاقة بالاستجابة السريعة للطلبات الخاصة بموقع السوق.
- الإحساس بالعزلة : - يكون ضرورياً الإحساس بمعدل ما من التفاعل الاجتماعي مع المشرفين والمشغلين في أغلب الوظائف. وبدون ذلك، سوف يشعرون المشغلين بأنهم معزولين ويعيدين عن دائرة الضوء مع اعتبار الاتصالات المهمة مع صانعي القرار الذي يحددون وجود أو إلغاء الأعمال المعينة.

- نقص الإحساس بالثقة : - تعتبر الثقة هي المفتاح الأساسي للنجاح بترتيبات الأعمال الافتراضية بأن الموظفين المتعاونين سوف يؤديون الالتزامات وسوف يسلكون ما هو متوقع منهم. وقد تكون هنالك العديد من الاحتياطات عند الإحساس بعدم الثقة المتبادلة لضمان نجاح الترتيبات الافتراضية مثل الاختيار الصحيح للموظفين الذي يعملون بالبيئة الافتراضية والتعزيز من قدراتهم من خلال تدريب المديرين والموظفين والأداء الإداري المستمر.