

مراجعة في الإدارة والهيكل التنظيمية

في هذه المحاضرة سوف نتعرف على:

- ١- التطور التاريخي لظهور وظائف المنظمة.
- ٢- نبذة عن الإدارة ووظائفها.
- ٣- الهياكل التنظيمية .
- ٤- مكونات المنظمة.
- ٥- التشكيلات الخمسة للمنظمات.

التطور التاريخي لوظائف الإدارة:

قدمت المدرسة التقليدية للإدارة أسس تتمثل في تقسيم العمل على يد فريدريك تايلور، وتدرج الوظائف والعمليات، وهيكل المنظمة، ونطاق الإشراف.

يُعتبر هنري فايول أبو الإدارة الحديثة أول من تحدث عن وظائف المنظمة عندما قسم أنشطة المنشأة في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية " إلى ست مجموعات :

١. أنشطة فنية (الإنتاج).
٢. أنشطة تجارية (شراء، وبيع، ومبادلة).
٣. أنشطة مالية (البحث عن رأس المال، والاستخدام الأمثل للأموال).
٤. أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات، والأشخاص)
٥. أنشطة محاسبية.
٦. أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة)

وبين فايول أنّ هذه الأنشطة توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها، أو طبيعة عملها، وفي رأيه أنّ الأنشطة الخمسة الأولى معروفة بشكل جيد، أما النشاط السادس فذو أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب، وقد ركّز عليه في كتابه عناصر الإدارة، حيث تطرق إلى الصفات الواجب توافرها في الإداريين، وقسمها إلى صفات جسمانية (الصحة والقوة)، وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة، والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء)، وصفات ثقافية (مثل الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها)، وصفات فنية (أي الصفات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها)، وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة (وهي صفات تحصل من خلال قيام الإداري بعمله بطريقة سليمة).

إلى أن أتى ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية المثالية على تحديد الاختصاصات والمهام الوظيفية بطريقة رسمية مكتوبة، وتوزيع الأعمال على الأفراد في المنظمة بطريقة رسمية، والفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به. وعلى يد فيبر بدأت الوظائف تتبلور في المنظمة وخصوصاً عندما قال بضرورة أن تكون العلاقات بين المراكز وليس بين الأشخاص.

ولم تزد مدرستي العلاقات الانسانية والسلوكية أية إضافة علمية على الوظائف في المنظمة إنما اقتصر دور المدرستين على ضرورة الاهتمام بالعامل الانسان ضمن منظومة علاقات اجتماعية تؤثر بطريقة ايجابية على إنتاجية عمل العامل. ولا بدّ من ذكر أنه من خلال تأكيد مدرسة العلاقات السلوكية على الانسان بالإضافة لكونه كائن

اقتصادي واجتماعي له ميول واهتمامات تجعله يبدع في وظيفة معينة ويفشل في أخرى. وهذه كانت بدايات ظهور وظيفة الموارد البشرية وضرورة التعامل مع العاملين بناءً على اهتماماتهم أي حسب ما يحبون ويكرهون.

ومع تطور العمليات الانتاجية وبدء ظهور المنافسة بدأت تحتاج المنظمات لوظائف جديدة مثل وظيفة التسويق والاهتمام بالزبائن.

وأنت مدرسة النظم التي أكدت على اعتبار المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية فيؤثر بها وتتأثر به. فظهرت بدايات وظيفة البحوث والتطوير التي أكدت أيضاً مدرسة الإدارة الموقفية من حيث عدم تشابه أسباب المشكلات والظروف التي تتعرض لها المنظمة وأن تأثر المنظمة بالبيئة المحيطة يختلف باختلاف العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة فكانت البدايات الأولى لظهور وظيفة العلاقات العامة.

وبعد أن استعرضنا بشكل موجز التطور التاريخي لظهور وظائف المنظمة، لا بدّ من التأكيد على أنه ليس من الضروري أن تكون كل الوظائف موجودة في كل المنظمات. فبعض المنظمات يجب أن تشمل كافة الوظائف التشغيلية والخدمية. وبعضها الآخر يقتصر على بعض الوظائف، ويكون هذا حسب نوعية المنظمات من جهة ونوعية الأسواق من جهة أخرى. وهذا ما سنسلط عليه الضوء في السطور القليلة الآتية

إن وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لا تؤدي بحدّ ذاتها إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة إلا إذا اقترنت بوظائف أخرى تعرف بوظائف المنظمة، وهي التسويق، الإنتاج، شؤون الأفراد، والتمويل، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجدّ من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنظمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد. وبشكل عام تعتبر وظائف **الإنتاج والتمويل والتسويق** هي الوظائف الأساسية في أي عمل وأي منظمة. وهذه الوظائف يمكن أن يمارسها شخص واحد إذا كانت المنشأة أو المنظمة صغيرة مثل المحلات الخاصة التي يديرها أصحابها فهم من يقومون بعملية التمويل والإدارة والتسويق. وتزداد الوظائف عندما تبدأ المنشآت بالتوسع فمثلاً عند ازدياد الإنتاج تزداد الحاجة لمزيد من العمل والفنيين وهنا نحتاج لقسم أو وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ مهمتها استقطاب العاملين المميزين وتدريبهم وتأهيلهم لقيام بالأعمال الإنتاجية، وأيضاً نحتاج لوظيفة المشتريات بسبب زيادة أعباء عمليات شراء المواد الأولية، وقطع التبديل للألات. وتظهر الحاجة لوظيفة المحاسبة.

وكل هذه الوظائف وغيرها التي تصبح ضرورية من أجل تكامل عمليات الإنتاج تحتاج لما يسمى هيكل تنظيمي للمنظمة. وقبل شرح الهياكل التنظيمية، سنراجع بشكل مختصر وظائف الإدارة .

تعريف الإدارة :

الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل .

أولاً- تعريف وظيفة التخطيط :

التخطيط عبارة عن عملية ذهنية تختص بالتحديد مسبقاً لما يجب عمله خلال فترة زمنية محدّدة لإنجاز أهداف محددة، ولتحقيق ذلك يُستعان بسياسات، وإجراءات، وقواعد، واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.

أنّ التخطيط يتضمن ما يلي:

١. اختيار بديل من عدّة بدائل متاحة.
٢. يهتم بالمستقبل، ولا يتجاهل الحاضر والماضي، فالمستقبل هو امتداد للماضي، والحاضر.
٣. عملية مستمرة، فالتخطيط قصير الأجل لا بدّ أن يكون جزءاً من تخطيط طويل الأجل.
٤. يقوم على اتخاذ قرارات، فالخطوة الأخيرة من عملية التخطيط تعتبر قرار.
٥. لا بدّ من وجود أهداف لكل خطة.

مبادئ التخطيط:

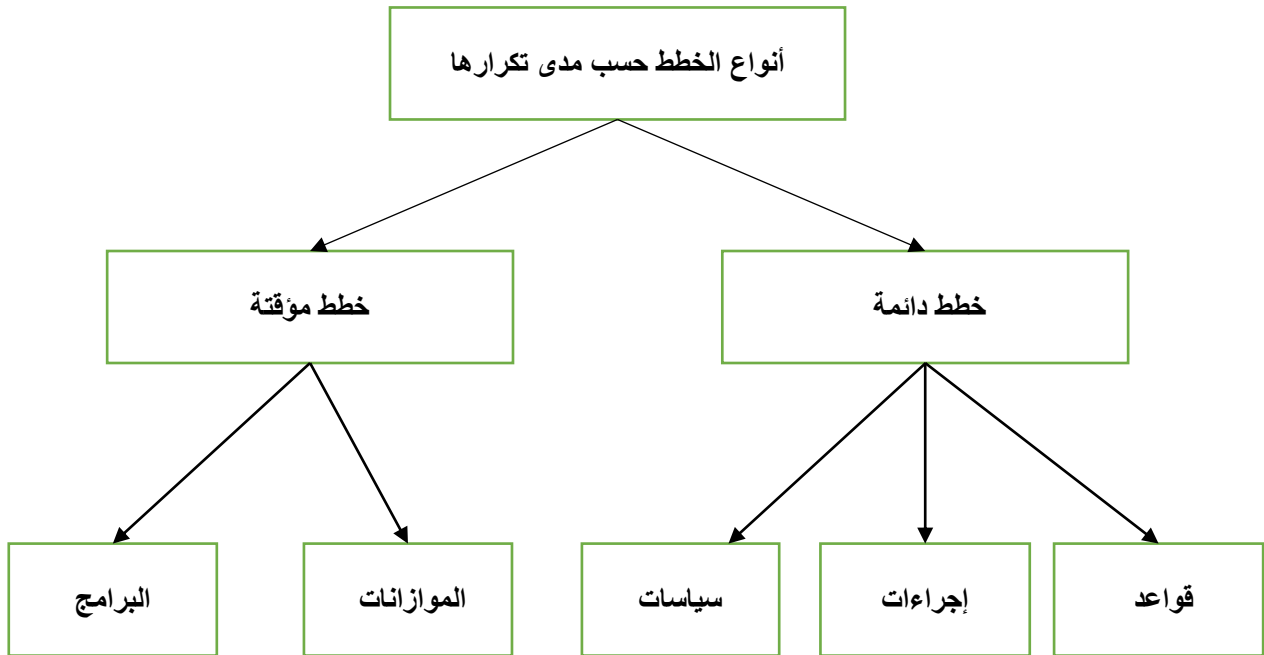
١. مبدأ العلمية.
٢. مبدأ الشمولية.
٣. مبدأ المرونة.
٤. مبدأ الواقعية.

٥. مبدأ الاستمرارية.

٦. مبدأ التوقيت المحكم.

٧. مبدأ إلزامية الخطة.

للتخطيط أنواع عديدة ولكن ماسنركز عليه في مقرر وظائف المنظمة هو التخطيط حسب مدى تكراره:



الخطط الدائمة: هي الخطط التي تستخدم باستمرار بالمنظمة، ويتكرر استخدامها بتكرار المواقف مثل قواعد وإجراءات العمل، والسياسات المستخدمة في مجالات العمل المختلفة في المنظمة.

وتنقسم الخطط الدائمة إلى القواعد والإجراءات والسياسات.

➤ **القواعد:** هي عبارة عن خطة دائمة لأداء تصرف معين أو عدم أدائه، وبذلك لا تترك القاعدة للفرد أن يستخدم التفسير الشخصي للتصرف، وتستخدم القواعد كمرشد لمتخذ القرار.

➤ **الإجراءات:** ويقصد بها مجموعة التصرفات المرتبطة ببعضها البعض، والتي يجب أن تستخدم لأداء عمل معين، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات.

➤ **السياسات:** وهي عبارة عن خطة مستمرة تقدم الإرشادات للإدارة للتفكير في اتجاه معين أو إجراء تصرف معين لتحقيق هدف معين.

الخطط المؤقتة: ما هي إلا خطط تستخدم لمرة واحدة، أو لعدة مرات، وعادة ما تستخدم لموقف معين، وتشمل كلاً من البرامج والموازنات.

➤ **البرنامج:** هو عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الهدف الذي من أجله تم تصميم البرنامج، ومن ثم فإن البرنامج هو خطة مؤقتة يستخدم لمرة واحدة.

➤ **الموازنة:** عبارة عن خطة تغطي فترة من الزمن يوضح بها كم الأموال التي ستنفق. وكيف يتم استرداد هذه الأموال.

ثانياً- تعريف وظيفة التنظيم:

بأنها الإطار الذي يتم بموجبها ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه الأنشطة، وكذلك تحديد السلطة والمسؤولية. وفي هذا السياق يجب أن نذكر تعريف الهيكل التنظيمي التقليدي والعوامل المؤثرة في اختياره.

تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب :

١. حجم المنظمة.

٢. دورة حياة المنظمة.

٣. التخصص.

٤. مكان عمل المنظمة.

٥. القدرات الإنسانية.

٦. التكنولوجيا.

٧. تأثير البيئة.

ثالثاً- تعريف وظيفة التوجيه:

بأنها الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد، والإشراف عليهم، وتوجيههم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

رابعاً- الرقابة:

هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الأدائية، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

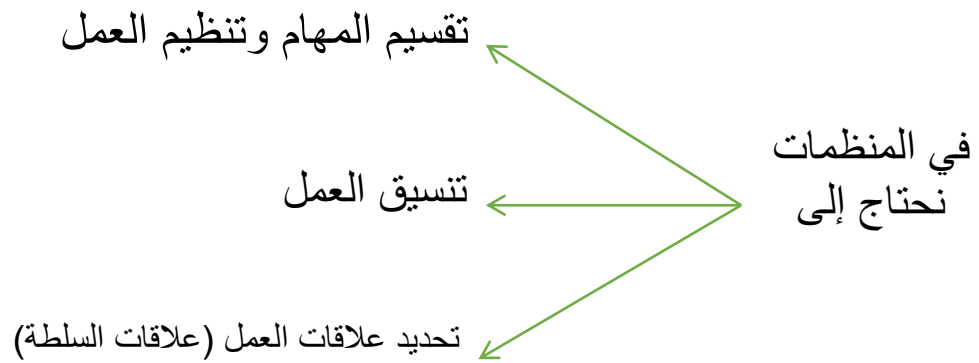
الهيكل التنظيمية

سنتعرف في الهياكل التنظيمية على :

- ١- التعريف الحديث للهيكلية.
- ٢- أنواع الهياكل.
- ٣- المقاربة الكلاسيكية.
- ٤- المقاربة حسب التشكيلات.
- ٥- مكونات المنظمة.
- ٦- آليات التنسيق.
- ٧- التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg

تعريف الهيكلية : Structure

لماذا تضع المنظمات أنشطتها وأدواتها التشغيلية ضمن إطار محدد؟!

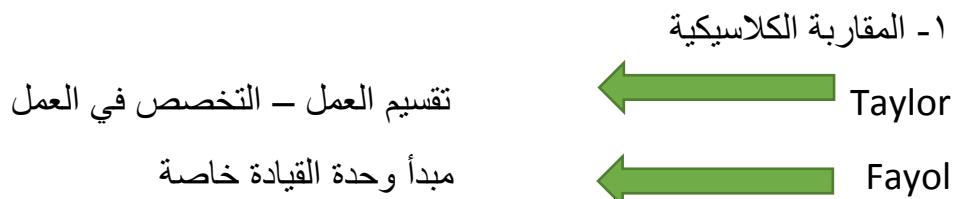


يعرف Mintzberg ١٩٨٢ الهيكلية على أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة، ومن أجل التنسيق بينها .

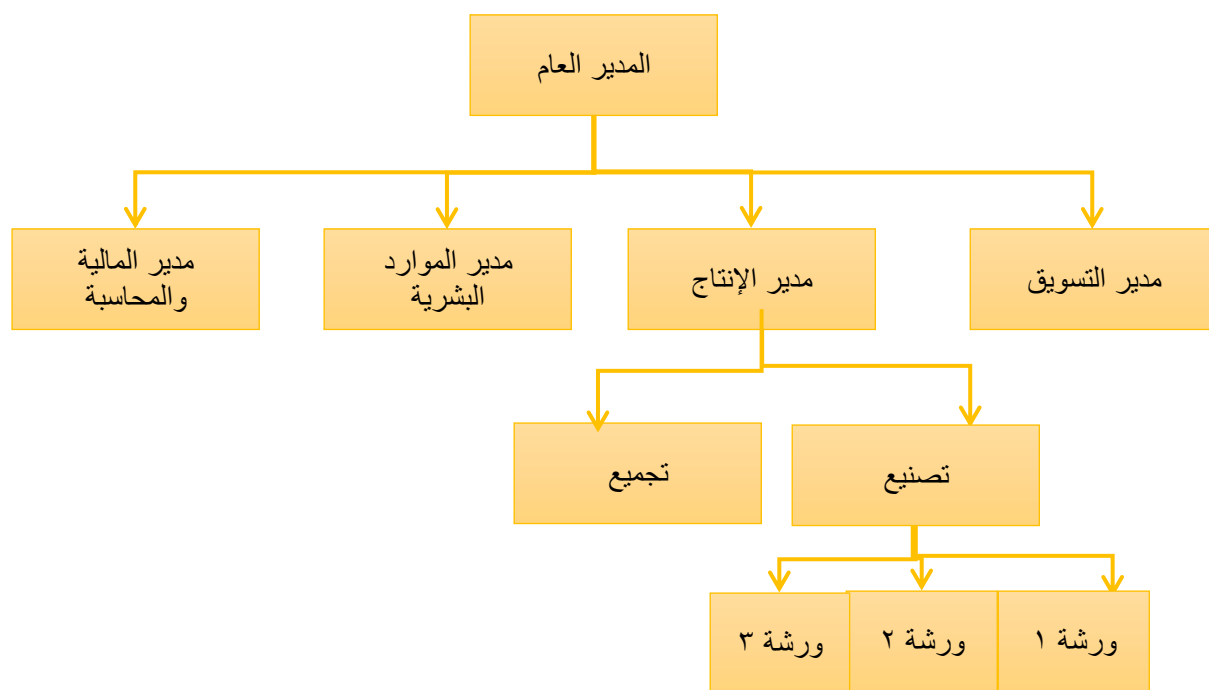
أنواع الهياكل

مقاربتان في إعداد الهياكل:

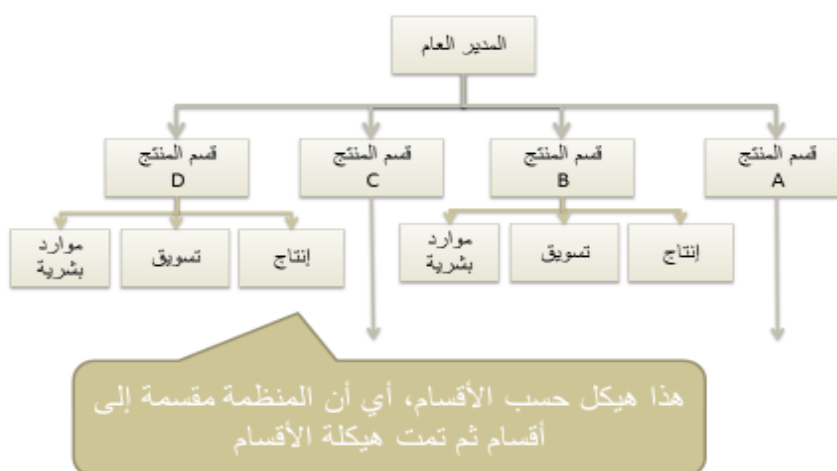
كلاسيكية وتشكيلية:



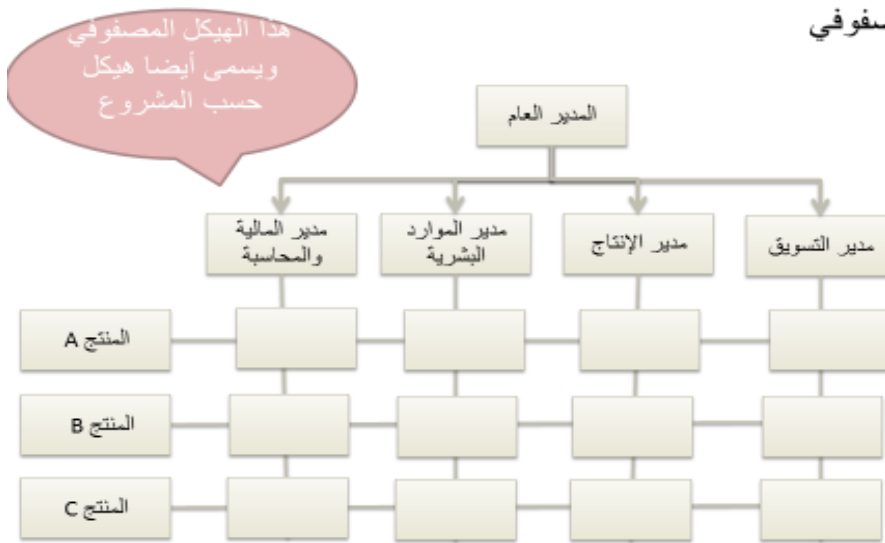
الهيكل الوظيفي



الهيكل حسب الأقسام



الهيكل المصفوفي



٢- المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في ١٩٨٢ في كتابه The structuring of organizations

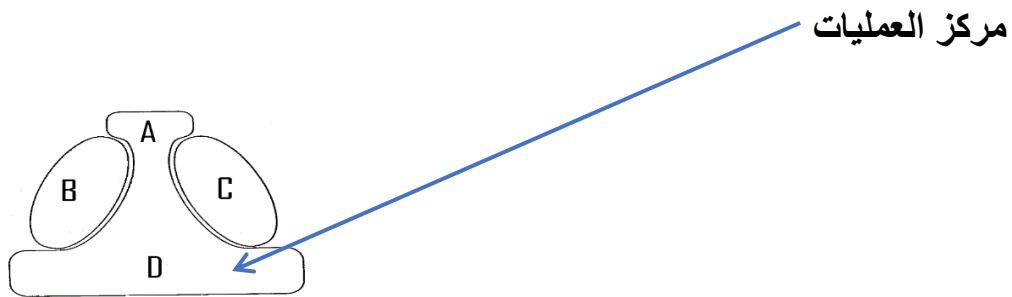
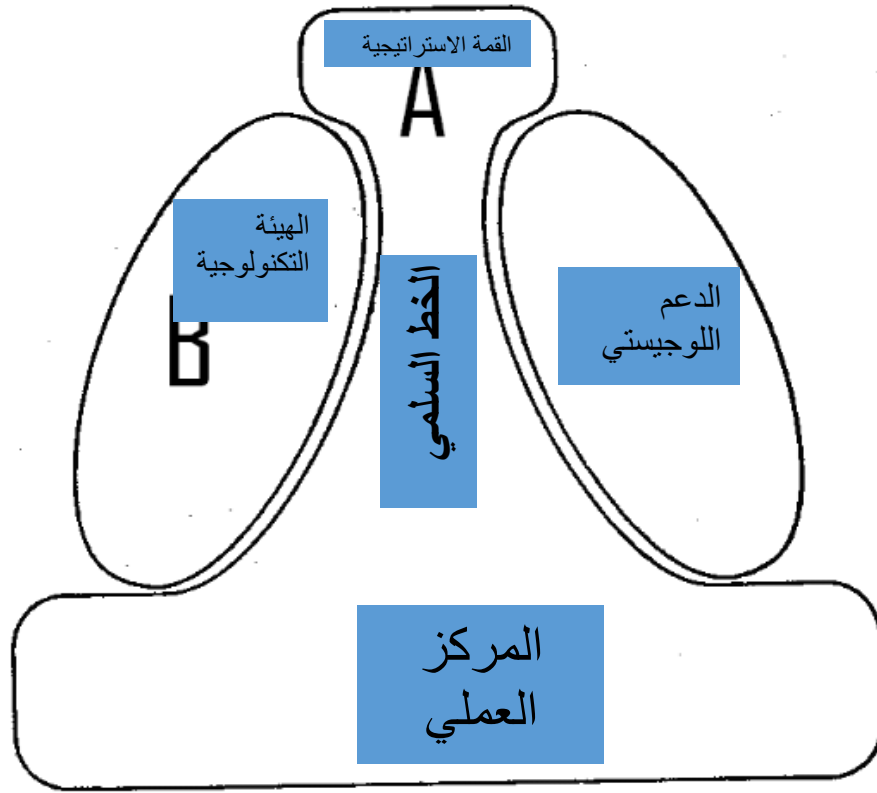
هي تلخيص وإثراء للنظرية الظرفية، قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة يحلّ فيه المنظمة حسب :

- مكوناتها.
- والعلاقة بين مكوناتها.
- ووزن كل منها في الهيكل.

مكونات المنظمة:

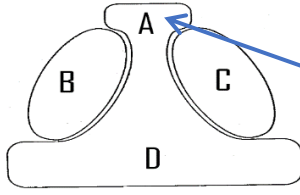
حدد مكونات المنظمة بـ ٥ مكونات:

- ١- مركز العمليات.
- ٢- القمة الاستراتيجية.
- ٣- الخط السلمي. (الترج التنظيمي)
- ٤- الهيئة التكنولوجية. (technostructure)
- ٥- الدعم اللوجستي.



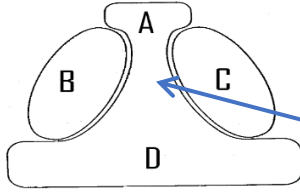
يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها وهذا المركز هو لب المنظمة.

هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش والبقاء.



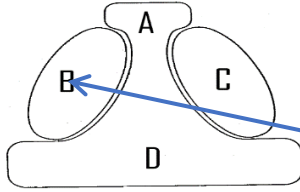
القمة الاستراتيجية

تضم الإدارة العليا (مديرون، مستشارون)
تمكّن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها)
تمثّل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة
تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها



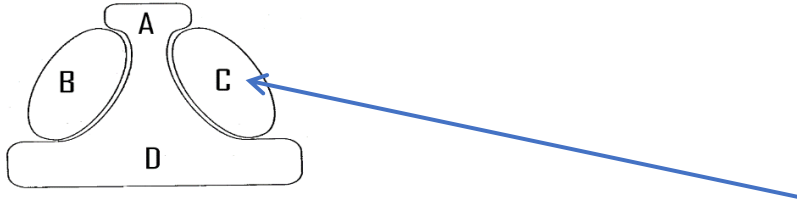
الخط السلمي

يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات.
الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين.



الهيئة التكنولوجية (technostructure)

تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل.
لا يتبعون للخط السلمي.
لهم اتصال غير رسمي.



الدعم اللوجستي

كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل .

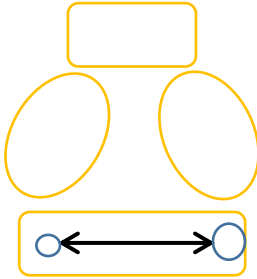
آليات التنسيق

بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات .

يمكن أن يتم التنسيق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير.

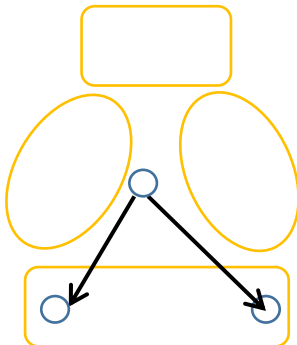
حصر Mintzberg خمس آليات للتنسيق، يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت:

أولاً- التعديل المتبادل: يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...)



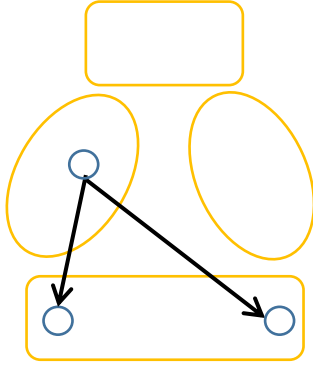
ثانياً- الإشراف المباشر:

يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (منفذين)



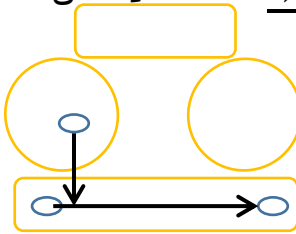
ثالثاً- توحيد معايير إجراءات العمل:

تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل



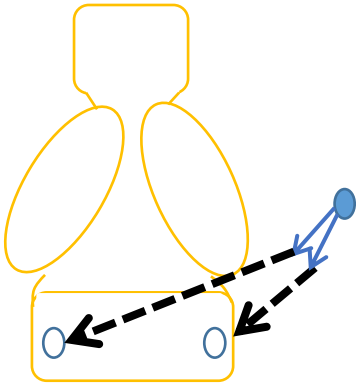
رابعاً- توحيد معايير نتائج العمل

يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجاري، صناعي...)



خامساً- توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب بقصد تحسين مؤهلات الأفراد

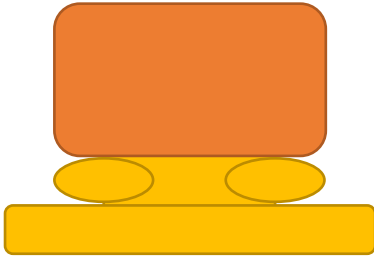


تأقلم الهيكلية

الهيكلية تتأقلم مع البيئة ؛ التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها. وأفضل هيكلية هي الأنسب نظراً لموارد المنظمة ولظروفها وبيئتها وفي الواقع لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.

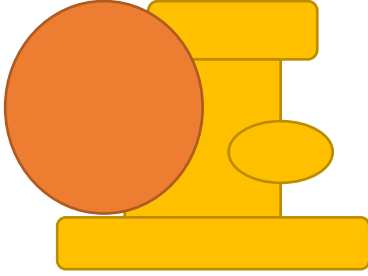
التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg

بالاعتماد على آليات التنسيق وعناصر الظرفية، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة



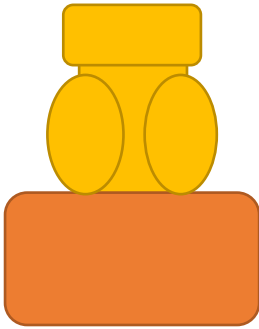
أولاً- الهيكلية البسيطة، تتميز بما يلي:

- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.
- سيطرة القمة الاستراتيجية.
- القيادة عموماً كإرادية.
- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.



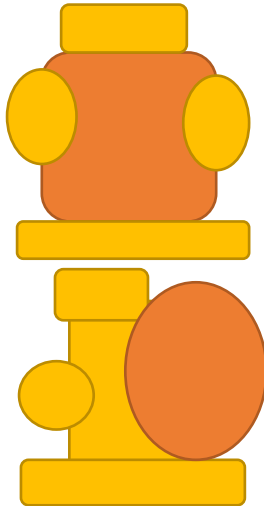
ثانياً- الهيكلية البيروقراطية الآلية، تتميز خاصة بما يلي:

- معيارية الإجراءات.
- لامركزية أفقية وعمودية.
- سيطرة الهيئة التكنولوجية.
- اتصال رسمي.



ثالثاً- البيروقراطية المحترفة، تتميز خاصة بما يلي:

- معيارية التأهيل.
- بيئة مستقرة.
- سيطرة مركز العمليات.
- لامركزية عمودية وأفقية.



رابعاً- الهيكلية في شكل أقسام، تتميز خاصة بما يلي:

- معيارية المنتجات.
- سيطرة الخط السلمي.
- مركزية عمودية.

خامساً- الأدھوقراطية adhocracy تتميز خاصة بما يلي:

- ❖ التعديل المتبادل.
- ❖ سيطرة الدعم اللوجستي.
- ❖ لامركزية أفقية.