



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في:

هياكل وتنظيم المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة

شعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال



الاعداد:

الدكتور أحمد دروم

أستاذ محاضر -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques; Science
commerciales et des Sciences de Gestion
Conseil Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي

الجلسة في: 2022/05/04

الرقم: 016/ م.ع / 2022

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2022/03

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد يوم
الرابع والعشرون من شهر أفريل عام ألفين واثنتان وعشرون، عُرض الملف التالي
1. عرض الملف:

قدم الأستاذ المذكور بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير ايجابية، حيث بها تقريرين ايجابيين،
خبير من داخل الكلية و الخبير الثاني من خارج الجامعة، و الجدول أدناه يوضح ذلك:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	عنوان المطبوعة
← قسم علوم التسيير (محضر اجتماع اللجنة العلمية للقسم رقم الدور العادية 02 المنعقدة بتاريخ 2022/04/24			
01	د. دروم أحمد	أستاذ محاضر - أ	هياكل وتنظيم المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

2. الرأي والتوصية: صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه:

رئيس المجلس العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة زيان عاشور الجلفة
رئيس المجلس العلمي
إمضاء الدكتور: حليدي آدم

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
	قائمة الاشكال والجداول
	قائمة المحتويات
	المحور الأول: التنظيم في الفكر الاداري
12	الدرس الأول: المدرسة الكلاسيكية
25	الدرس الثاني: المدرسة السلوكية
38	الدرس الثالث: المدرسة الكمية
43	الدرس الرابع: المدارس الحديثة
57	المحور الثاني : مدخل للمؤسسة
71	المحور الثالث : اساسيات الهيكل التنظيمي
104	قائمة المراجع





جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2021/2020

السادسي الخامس

السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال

المذكور احمد دروم

مقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة

المحور الأول: التنظيم في الفكر الإداري

مقدمة

تهدف دراسة النظريات الإدارية إلى فك رموز أداء المنظمات من أجل السماح بفهم أفضل لها، و غالباً ما يدفع نطاق الموضوع الكتاب والمؤلفين إلى التركيز على جانب معين من المنظمة (أسباب وجودها، وظروف بقائها، وهيكلتها، وتوزيع الأنشطة، ووسائل تحسين أدائها، وأنوار أفرادها، طريقة تسيير منظمة، وما إلى ذلك..... الخ) على حساب إيجاد النهج الشامل، ونظراً لتعقيد الظاهرة قيد الدراسة تتطلب دراسة المنظمات أيضاً تعبئة تخصصات مختلفة (علم الاجتماع، وعلم النفس، والأنثروبولوجيا، والتاريخ، والاقتصاد، والإدارة، والعلوم السياسية، وما إلى ذلك) والتي تعد جميعها زوايا تحليل ذات صلة. ومع ذلك، فإن هذا العدد الكبير من وجهات النظر والمجالات النظرية يؤدي إلى تصور أن المجال الإداري غير متجانس (وجهات النظر المتباينة، وتضارب التفسير، وما إلى ذلك)، مما يمنع أي عرض توكيدي.

من خلال العرض الذي سنقدمه فيما يلي نهدف إلى إعطاء وصف موجز لأهم المدارس الإدارية أي تقديم الخصائص الرئيسية للأعمال الأكثر أهمية، باستخدام نهج زمني (توتيب ظهور المدارس) وهذا لتتوير الدرس و المدير بشأن خصائص المؤسسة وإعطائه مادة للتفكير ميدانيا وواقعي، كما يشير مرغان (1997, Gareth Morgan)، "يجب أن يتعلم المديرون الفعالون في مجالهم فن فك تشفير" المواقف التي يتدخلون فيها من خلال وضع عدة سيناريوهات في الاعتبار من أجل اتخاذ الإجراءات التي تبدو أكثر ملائمة".

لذلك فإن أحد أغراض عرض النظريات الإدارية هو ترويد المديرين بالعديد من شبكات القراءة، بحيث يكونون قادرين، في مواجهة المشكلات المعقدة التي يواجهونها يومياً، على ملاحظة المواقف من

عدة زوايا قبل اتخاذ قرار بشأن السلوك الأنسب ، كما نقوم بإجراء مقارنة بين النظريات بناءً على معايير مختلفة بالاعتماد على كتاب (Manager 2 e édition 2014).

وقبل الشروع في عرض نظريات الفكر الإداري عبر التاريخ نعرض الى أهمية النظرية والتاريخ

أهمية النظرية والتاريخ

يشكك بعض الناس في قيمة التاريخ والنظرية. عادة ما تستند حججهم على الافتراضات القائلة بأن التاريخ ليس له صلة بالمجتمع المعاصر وأن هذه النظرية مجردة وليس لها فائدة عملية بل في الواقع كل من النظرية والتاريخ مهمان لجميع المديرين اليوم.

لماذا النظرية؟

النظرية هي ببساطة إطار عمل مفاهيمي لتنظيم المعرفة وتقديم مخطط للعمل، و على الرغم من أن بعض النظريات تبدو مجردة وغير ذات صلة ، إلا أن البعض الآخر يبدو بسيطاً وعملياً للغاية ، كما ان نظريات الإدارة ، المستخدمة لبناء المنظمات وتوجيهها نحو أهدافها ، تركز على الواقع. عمليا أي مؤسسة تستخدم خطوط التجميع (مثل صيدال ، سونطراك) تعتمد على "الإدارة العلمية". تستخدم العديد من المنظمات مفاهيم تم تطويرها من منظور سلوكي لتحسين رضا الموظفين وتحفيزهم، وسيكون من الصعب تسمية شركة كبيرة لا تستخدم أسلوباً واحداً أو أكثر من منظور الإدارة الكمية. بالإضافة إلى ذلك ، يقوم معظم المديرين بتطوير وصقل نظرياتهم الخاصة حول كيفية إدارة مؤسساتهم وإدارة سلوك موظفيهم ، على سبيل المثال يعتقد جيمس سينيغال ، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Costco Wholesale ، أن دفع رواتب موظفيه جيداً مع الحفاظ على الأسعار منخفضة قدر الإمكان هي المكونات الرئيسية لنجاح أعماله ،و يعتمد هذا الاعتقاد أساساً على نظريته الشخصية للمنافسة في صناعة البيع بالتجزئة للمستودعات.

لماذا التاريخ؟ الوعي والفهم للتطورات التاريخية الهامة مهمان أيضًا للمديرين المعاصرين، ففهم السياق التاريخي للإدارة يوفر إحساسًا بالتراث ويمكن أن يساعد المديرين على تجنب أخطاء الآخرين. و تخصص معظم الدورات في تاريخ الولايات المتحدة وقتًا للتطورات التجارية والاقتصادية في هذا البلد ، بما في ذلك الثورة الصناعية ، والحركة العمالية المبكرة ، والكساد العظيم ، ولعمالة الصناعة الأمريكية مثل كورنيليوس فاندربيلت (خطوط السكك الحديدية) ، وجون دي روكفلر (النفط) ، وأندرو كارنيجي (الصلب)، كما تركت مساهمات هؤلاء وغيرهم من الصناعيين بصمة عميقة على الثقافة المعاصرة.

"يتيح لنا تاريخ النشاط التجاري إلقاء نظرة على ما فعلناه بشكل صحيح ، والأهم من ذلك أنه يمكن أن يساعدنا في أن نكون على صواب في المرة القادمة."

Alfred Chandler, noted business historian

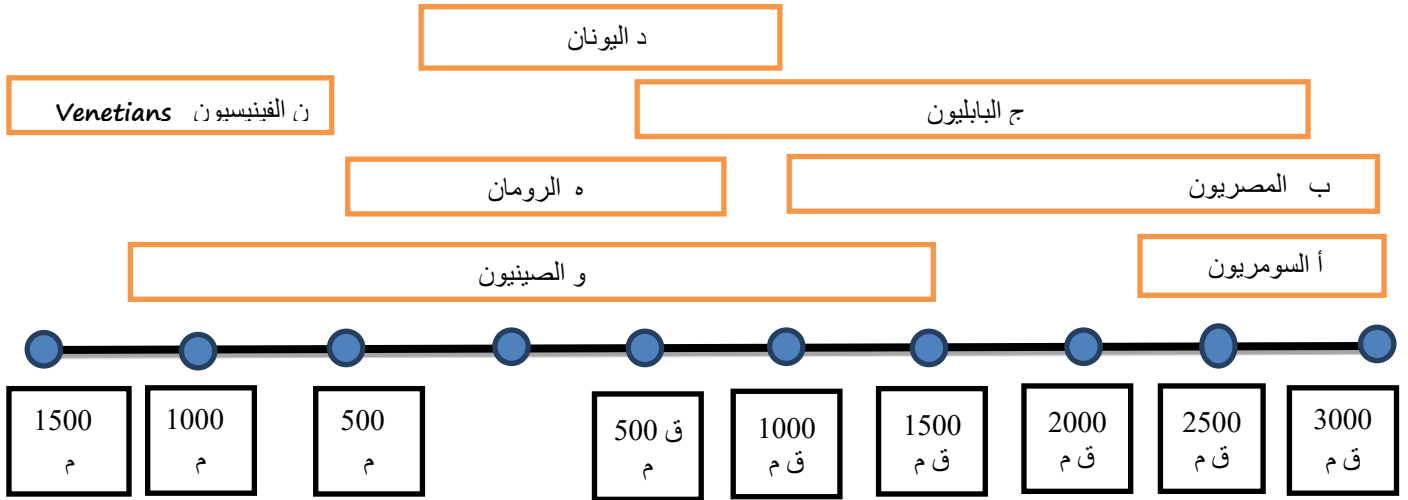
و على الرغم من أن الشركات الكبيرة كانت موجودة منذ بضع مئات من السنين فقط ، إلا أن الإدارة تمارس منذ آلاف السنين. من خلال فحص الإدارة في العصور القديمة وتحديد بعض رواد الإدارة الأوائل ، قمنا بتمهيد الطريق لإلقاء نظرة أكثر تفصيلاً على ظهور نظرية الإدارة والممارسة على مدى المائة عام الماضية.

الإدارة في العصور القديمة يمكن أن تكون ممارسة الإدارة إلى آلاف السنين. استخدم المصريون الوظائف الإدارية للتخطيط والتنظيم والسيطرة عندما قاموا ببناء الأهرامات. قام الإسكندر الأكبر بتعيين هيئة موظفين لتنسيق الأنشطة خلال حملاته العسكرية. طورت الإمبراطورية الرومانية هيكلًا تنظيميًا محددًا جيدًا سهل التواصل والسيطرة بشكل كبير. ناقش سقراط الممارسات والمفاهيم الإدارية في عام 400 قبل الميلاد ، ووصف أفلاطون التخصص الوظيفي (350 قبل الميلاد) ، وأدرج الفارابي عدة سمات قيادية في سنة (900 م) ، إلا أن الإدارة في حد ذاتها لم تحظ باهتمام جاد لعدة قرون.

في الواقع ، لم تبدأ دراسة الإدارة حتى القرن التاسع عشر، كان روبرت أوين (1771-1858) ، الصناعي والمفكر البريطاني ، من أوائل المديرين الذين أدركوا أهمية الموارد البشرية للمؤسسة حتى عصره ، كان يُنظر إلى عمال المصانع عمومًا بنفس الطريقة التي كانت تُنظر بها إلى الآلات والمعدات، حيث كان أوين صاحب مصنع يعتقد أن العمال يستحقون الاحترام والكرامة ، لقد طبق

ظروف عمل أفضل وحدًا أدنى أعلى لسن العمل للأطفال ، ووجبات طعام للموظفين ، وساعات عمل مخفضة، لقد افترض أن إعطاء المزيد من الاهتمام للعمال سيؤتي ثماره في زيادة الإنتاج. في حين كان أوين مهتمًا بشكل أساسي برفاهية الموظفين ، ركز عالم الرياضيات الإنجليزي تشارلز باباج (1792-1871) اهتمامه على كفاءة الإنتاج ، وكانت مساهمته الأساسية هي كتابه عن اقتصاد الآلات والمصنوعات، وضع باباج إيمانًا كبيرًا في تقسيم العمل ودافع عن تطبيق الرياضيات على مشاكل مثل الاستخدام الفعال للمرافق والمواد، بمعنى ان عمله رائدًا لكل من منظوري الإدارة الكلاسيكية والكمية، كما أنه لم يغفل العنصر البشري و قد فهم أن العلاقة المتناغمة بين الإدارة والعمل يمكن أن تفيد كليهما ، وفضل طرق منها خطط تقاسم الأرباح.

الشكل رقم (01) : الادارة في العصور القديمة



- أ (استخدمت القواعد واللوائح المكتوبة للحكومة
- ب (تم استخدام ممارسات الإدارة لبناء الأهرامات
- ج (استخدمت مجموعة واسعة من القوانين والسياسات للحكومة
- د (استخدم أنظمة حكم مختلفة للمدن والدولة
- ه (تستخدم بنية منظمة للاتصال والتحكم
- و (استخدم هيكل تنظيمي واسع النطاق للجهات الحكومية
- ن (استخدم مفاهيم التصميم والتخطيط التنظيمي للتحكم في البحار

يبين الشكل اعلاه ان الإدارة تمارس منذ آلاف السنين ، على سبيل المثال استخدم البابليون القدماء الإدارة في حكم إمبراطوريتهم ، واستخدم الرومان القدماء الإدارة لتسهيل الاتصال والتحكم في جميع أنحاء مناطقهم النائية. استخدم المصريون تقنيات التخطيط والتحكم في بناء أهراماتهم.

		جامعة زيان عاشور - الجلفة
		كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
السنة الجامعية: 2021/2020	السداسي الأول	السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال
د. احمد دروم		مقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة
الدرس الأول: المدرسة الكلاسيكية		

مقدمة :

تتضمن المدرسة الكلاسيكية مجموعة من التيارات الفكرية التي تتميز بنفس نهج التنظيم، وهو البحث عن العقلانية وذلك لتأثرها بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، كما ان هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل مع الافرازات الفنية والتكنولوجية التي انعكست على الثورة الصناعية (المكننة، التحضر، المنافسة المتزايدة)، و تعطي هذه المدرسة مكانًا بارزًا للإنتاج والمهندسين بهدف تحسين الإنتاجية، سيما ان الأفكار الأولى تركز حول المنظمة على ترشيد العمل والهياكل والإدارة ، وتسعى لإعطاء حل واحد وشامل للمشاكل التي تواجهها الشركات في إدارة أنشطتها. ووفقًا لهذا المنطق، يمكن التمييز بين ثلاث مساهمات رئيسية مرتبطة بهذا التيار: العقلانية الإنتاجية (FW Taylor)، والعقلانية الإدارية (H. Fayol) والعقلانية الهيكلية (M. Weber).

يعتبر FW Taylor (الولايات المتحدة الأمريكية، 1856-1917) أحد الأعضاء المؤسسين لنظرية المنظمة ، تسمح لنا خلفيته الشخصية بفهم أصل عمله وإطاره التحليلي، كونه من عائلة ثرية، تخلصه عن الدراسة لأسباب صحية. و بدأ حياته المهنية كعامل بسيط في شركة للتعدين، ثم ترقى ليصبح كبير المهندسين، قادته خبرته إلى إتقان الجوانب المختلفة للعمل الإنتاجي (الدور التشغيلي، الدور الإشرافي ودور التصميم) وتطوير رؤية شاملة للعمل في ورشة العمل.

يعتبر بعض المؤلفين أن آدم سميث (1776) هو أول من أدخل مفاهيم مثل تقسيم العمل أو البحث عن الإنتاجية. وبالمثل ، دافيد ريكاردو (1817) أول من قام بتنظيم العمل من خلال تخصيص مهام الإنتاج المختلفة.

ب/ الافتراضات

في عام 1911 ، نشر تايلور كتابه بعنوان مبادئ الإدارة العلمية والتي تستند إلى أربعة افتراضات رئيسية :

أولاً ، يؤكد تايلور إيمانه بالعلم ، مما يجعل من الممكن الوصول إلى أسلوب "علمي" للإدارة.

ثانياً ، يعتبر إدارة الإنتاج غير فعالة لأن الإدارة غير كفؤة وضعيفة التدريب ، وبالتالي فهي قليلة الفائدة في تقديم التوجيه للعمال في مهامهم اليومية.

ثالثاً ، يعتقد أن الشركات تعتمد بسهولة كبيرة على رجال استثنائيين لإدارة الأعطال ، عندما يمكن تحسين الأداء بشكل كبير من خلال وضع طريقة عمل منهجية.

أخيراً ، ينتقد تايلور نظام التعويض المطبق في المصانع براتب ثابت والذي يدفع العمال الأكلفاء للحد من إنتاجهم (نقص الحوافز المالية لإنتاج المزيد).

يتم التعبير عن مبادئ الإدارة العلمية من خلال الارتباط بين العلم والإدارة على مستوى تنظيم العمل بهدف إيجاد طرق لتمكين الأشخاص من أداء مهامهم بفعالية في عملهم و الحل الذي اقترحه تايلور لمشكلة عدم الكفاءة ، هو تطبيق الأساليب العلمية لتحليل وتحسين تنظيم المهام ويسعى إلى التحديد الدقيق للغاية للطريقة التي يجب أن تنظم بها المهام والأدوار من أجل الحصول على الإنتاجية المثلى. يعتمد هذا النهج على عدة مبادئ أساسية تم وضعها على مستوى العمل في ورشة الإنتاج:

- البحث عن أفضل طريقة للقيام بمهمة ما ، بناءً على التحديد العلمي للأوقات وطرق التشغيل (دراسة الحركة والوقت) ووصفها من قبل الإدارة ؛

- توظيف الافراد الأكثر قدرة على إنجاز المهمة (إمتلاك المهارات المطلوبة) ، وأداء كل عامل يتجسد في هذا: "الموظف المناسب في المكان المناسب". وهكذا ، يدير تايلور تقسيمًا أفقيًا للعمل من خلال إنشاء دوائر إنتاج (تنظيم ورشة العمل في محطات إنتاج مختلفة تتبع بعضها البعض منطقيًا ، وتخصص المهام) ؛

- تدريب العاملين (من أجل تحسين المعرفة) ، والمراقبة الدائمة للموظفين.

- وضع نظام للرواتب يتناسب مع الأداء حيث يضع تايلور حدًا أدنى للإنتاج في اليوم والذي يعطي الحق في راتب ثابت، اما إذا تجاوز الموظف هذا الحد ، فسيحصل على دفعة تفاضلية بناءً على الأجزاء الإضافية المنتجة ، مما قد يسمح له بتجاوز راتبه الثابت بشكل كبير و في حالة وجود فائض في الإنتاجية ، يتم تخصيص الأموال للأعمال الاجتماعية للشركة المسؤولة عن توفير السكن والتعليم ، ولا سيما لعائلات العمال ؛
- الفصل الصارم في المهام بين أولئك الذين يصممون (المهندسين في "مكاتب التخطيط والتنظيم") وأولئك الذين ينفذونها (العاملين في ورش العمل). يشار إلى هذا الفصل باسم "التقسيم الرأسي" للعمل. لذلك يتم تمييز مستويين من الإدارة

تعتمد الإدارة العلمية على فكرة أن عملية الإنتاج للشركة يمكن تنظيمها وتحسينها ، من أجل الحصول على كفاءة عمل أفضل (أفضل طريقة)

التنظيم العلمي للعمل (OST) يعني إدارة وتنسيق المهام بهدف إنشاء التنظيم الأمثل للعمل داخل الشركة والحفاظ عليه ، على أساس المبادئ أو الأساليب الناتجة عن البحث العلمي.

لذلك يهدف نظام تايلور إلى إدخال أسلوب علمي في تنظيم العمل ، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والكفاءة. هدفها هو استبدال الأساليب التجريبية القديمة (التي يؤدي تنوعها وعملية التعلم إلى خسارة كبيرة للجهد) و "تضييع الوقت المنهجي" للعمال من خلال إدارة علمية للعمل.

في الواقع ، يعتقد FW Taylor أنه يتعين على المدراء المشاركين في هذه المهمة و تقع على عاتقهم مسؤولية جمع المعلومات وفك تشفيرها وتصنيفها ، والتصميم باستخدام الأساليب والمبادئ والقواعد العلمية والقوانين التي تسمح للعمال بأداء عملهم اليومي بشكل أفضل حيث يجب تعليم العمال المبادئ التوجيهية المعمول بها واتخاذ التدابير المناسبة لضمان تطبيقها السليم ، و لذلك يُتوقع من المديرين تنفيذ مهمة جديدة وحيوية، ومسؤولة للغاية، تهدف إلى تجنب استخدام الأساليب التجريبية.

واصل العديد من المؤلفين عمل تايلور (Lowry, 1955 ; Dinneen, 1919 ; Gilbreth, 1916 ; Gantt, 1949 ; Bannes, 1940 ; Maynard et Stegemerten, 1940.....).

يهتم هؤلاء المؤلفون ، بعد تايلور ، بدراسة الإيماءات الإنتاجية (دراسة الأوقات والحركات) أو في تطوير الأساليب العلمية لإعداد الإنتاج.

مثال: مخطط جاننت هو أداة تخطيط تعمل على تحسين استخدام موارد المؤسسة عن طريق توزيع الطلبات وفقًا لعملية منطقية.

بشكل أكثر عمومية ، يُنظر إلى الفوردية التي طورها إتش. فورد (1863-1947) في الولايات المتحدة في مصنع السيارات الخاص به على أنه تطوير وتحسين لعمل تايلور.

أخيرًا ، يمكننا اعتبار أن جميع الأعمال التي تركز على تحسين طرق الإنتاج تجد نوعًا معينًا من التوافق مع تايلور (نهج الجودة ، والتخطيط الاستراتيجي ، ونهج إعادة الهندسة ، وما إلى ذلك).

دراسة حالة

الفوردية

إخترع فورد عمل خط التجميع ، حيث يقوم العامل بأداء العمل بنظام التناوب (لم يعد العامل يتحرك للحصول على الأجزاء الضرورية) حيث يكرر إلى ما لا نهاية نفس الإيماءات دون أن يتحكم في إنتاجه بقدر ما تحدد سرعة السلسلة ذلك (تقليل الأوقات الميتة وأوقات المناولة)، حيث تقسيم المهام وتوحيدها يجعل من الممكن إنتاج منتجات قياسية بكميات كبيرة بتكلفة منخفضة (اقتصاديات الحجم). وهكذا في غضون خمس سنوات (1908-1913) ، انتقل إنتاج فورد من 6000 إلى 189000 سيارة (فورد). في الواقع ، أصبحت أسعار بيع المنتجات في متناول أكبر عدد مما يؤدي إلى بداية الاستهلاك الشامل. ابتكرت فورد أيضًا ما يسمى بالعقد الاجتماعي ، حيث تقدم مقابل العمل غير المستوفى (عامل نزاع ، أو التغيب ، أو مشاكل الجودة أو معدل الدوران) راتبًا ثابتًا (5 دولارات في اليوم بدلاً من 3 دولارات التي يتم تقديمها عادةً ، مفاوضات منتظمة مع النقابات لرفع الأجور) ، وظيفة مستقرة (الاستعداد للاحتفاظ بالعاملين) والمزايا الاجتماعية من خلال رفع مستوى معيشة العمال ، جعلهم بعد ذلك عملاء محتملين لسياراته وخلق الظروف للنمو الاقتصادي المستدام. يتوافق نظام Ford مع بيئة اقتصادية مستقرة وتوقعات موحدة للعملاء (العرض يؤدي إلى الطلب).

ثانيا : العقلانية الإدارية (H. Fayol)

أ / المبادئ :

يركز هنري فايول (فرنسا ، 1841-1925) ، على عكس تايلور ، تحليله على مهنة المدير ، هذا بسبب حياته المهنية التي جعلته بعد أن بدأ في سن التاسعة عشرة كمهندس في شركة تعدين (الصلب) ، أصبح مديراً عاماً لها ، وهو المنصب الذي شغله لمدة ثلاثين عاماً ، كما ان كتابه الإدارة الصناعية والعامة (1916) هو ثمرة خبرته المهنية ويضع مبادئ وقواعد الإدارة التي هي قبل كل شيء نصائح عملية.

المفاهيم الرئيسية

- ابتكار الهيكل الوظيفي مع هيكل لأنشطة الشركة في ست فئات.
- خصائص الوظيفة الإدارية (المكونات الخمسة: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة).
- صفات المدير الجيد (إدارة اليقظة واحترام المرؤوسين).
- 14 مبدأ من مبادئ الإدارة: الإشراف المباشر ، والتخصص في المهام ، وولاء الموظفين ، وما إلى ذلك).

ب/ الهيكل الوظيفي وأدوار المدراء وصفاتهم :

يعتقد فايول أن جميع الأنشطة في الشركة تنقسم إلى ست فئات: التقنية (الإنتاج والمعالجة وأنشطة التصنيع) ؛ التجارية (شراء وبيع وتبادل) ؛ المالية (البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال) ؛ الأمن (حماية الأشخاص والممتلكات) ؛ المحاسبة (المخزون ، الميزانية العمومية ، سعر التكلفةالخ) والإدارية. تتيج هذه الأنشطة هيكل المنظمات (مفهوم الهيكل الوظيفي)، إذ أن الأنشطة الخمسة الأوائل معروفة جيداً ويتم تطبيقها في المنظمات ، في حين يلاحظ فايول أن الأنشطة الإدارية قد تم إهمالها ، رغم أن حين أن هذه هي الأدوار اليومية للمدير و يقترح تقسيم النشاط الإداري إلى خمسة مكونات:

• التوقع والتخطيط (إعداد برامج عمل محددة تتكون من أهداف طويلة الأجل متوافقة ومتقاربة مع الحفاظ على قدرة المنظمة على التكيف)؛

• التنظيم (تحديد الهيكل مع وحدة القيادة ، وتحديد واضح للمسؤوليات والإجراءات الدقيقة) ؛

• القيادة (قيادة الفرق مع احترام المبادئ الأساسية للإدارة)؛

• التنسيق (تنسيق جميع أعمال الشركة).

• الرقابة (التحقق من أن التنفيذ يتم وفق البرنامج المخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية).

لطالما تم ترسيخ هذا التصنيف نفسه باعتباره الهيكل الكلاسيكي للأدوار الإدارية ، يستنتج فايول أن الوظيفة الإدارية تتطلب عددًا كبيرًا من الصفات وعلى وجه الخصوص الجسدية (الصحة والنشاط) والعقلية (القدرة على الفهم والحكم واتخاذ القرار) والأخلاقية (الكرامة والطاقة والأخلاق) والتعليم (المعرفة العامة) في الواقع ، ينصح فايول أي مدير أن يكون لديه معرفة عميقة بموظفيه ، ويكون على دراية بالاتفاقيات التي تربط الشركة ووكلائها ، ليكون مثلاً جيداً ، بالإضافة إلى هذه النصائح ، يركز كتاب فايول على عدة مبادئ للإدارة الجيدة.

ج المبادئ الأربع عشر للإدارة :

1. تقسيم العمل: تخصص العمل ضروري للنجاح التنظيمي.

2. السلطة: يجب أن يصاحب الحق في إعطاء الأوامر المسؤولية.

3. الانضباط: تساعد الطاعة والاحترام المنظمة على العمل بسلاسة.

4. وحدة القيادة: يجب أن يتلقى كل موظف أوامر من رئيس واحد فقط.

5. وحدة الاتجاه: يجب تنسيق جهود كل فرد في المنظمة وتركيزها في نفس الاتجاه.

6. إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة: يعتبر حل شد الحبل بين المصالح الشخصية والتنظيمية لصالح

المنظمة أحد أكبر الصعوبات التي تواجه الإدارة.

7. الأجر: يجب أن يتم دفع أجور الموظفين بشكل عادل وفقاً لمساهماتهم.
8. المركزية: العلاقة بين المركزية واللامركزية هي مسألة تناسب ؛ يجب إيجاد الرصيد الأمثل لكل منظمة.
9. التسلسل الهرمي : يجب على المرؤوسين مراقبة التسلسل الرسمي للقيادة ما لم يأذن لهم رؤسائهم صراحة بالتواصل مع بعضهم البعض.
10. الترتيب: يجب أن يكون كل من الأشياء المادية والأشخاص في أماكنهم المناسبة.
11. الإنصاف: إن الإنصاف الناتج عن مزيج من اللطف والعدالة سيؤدي إلى خدمة مخصصة وهادفة.
12. استقرار واستمرارية الموظفين: يحتاج الافراد إلى وقت لتعلم وظائفهم.
13. المبادرة: من أهم الأمور التي ترضي هو صياغة وتنفيذ خطة.
14. روح العمل الجماعي: الجهد المتناغم بين الأفراد هو مفتاح النجاح التنظيمي.

ماكس ويبر (ألمانيا ، 1864-1920) هو أحد آباء علم الاجتماع ومؤلف رئيسي لنظريات التنظيم ، على عكس تايلور وفايول ، ليس لديه أي ممارسة إدارية، بعد دراسة القانون (درس أيضاً الاقتصاد والفلسفة والتاريخ) عمل محامياً في برلين ، وتم تعيينه أستاذاً للقانون في جامعة برلين ثم أستاذاً للاقتصاد السياسي، صنع لنفسه اسماً من خلال كتابة أعمال أساسية في علم الاجتماع العام (الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية) وفي علم الاجتماع القانوني (علم اجتماع القانون) ، و في المجال الإداري يقدم ثلاثة محاور رئيسية: تحديد الخصائص الرئيسية لشكل معين من التنظيم (البيروقراطية) وصف أسباب تطورها عبر التاريخ (الربط بين الأشكال التنظيمية والتغيرات الاجتماعية) ، وأخيراً إثبات تفوق البيروقراطية في العصر الحديث على الأشكال الأخرى الممكنة للتنظيم.

خلال أواخر القرن التاسع عشر ، تم تسيير العديد من المنظمات في أوروبا على أساس شخصي يشبه الأسرة ، حيث كان العاملون مخلصين لفرد واحد وليس للمنظمة أو لمهمتها و كانت النتيجة السلبية لممارسة الإدارة هي استخدام الموارد لتحقيق الرغبات الفردية بدلاً من الأهداف التنظيمية وقد تصور ويبر المنظمات التي ستدار على أساس غير شخصي وعقلاني ، هذا الشكل من التنظيم كان يسمى البيروقراطية. يلخص الشكل التوضيحي الخصائص الست للبيروقراطية كما حددها ويبر.

الشكل رقم 02 الخصائص الست للبيروقراطية



يعتقد ويبر أن المنظمة القائمة على السلطة العقلانية ستكون أكثر كفاءة وقدرة على التكيف مع التغيير لأن الاستمرارية مرتبطة بالهيكل الرسمي ، وليس بشخص معين (قد يغادر أو يموت) و بالنسبة إلى ويبر فإن العقلانية في المنظمات تعني اختيار الموظفين وترقيهم بناءً على الكفاءة والمؤهلات التقنية ، والتي يتم تقييمها عن طريق الاختبارات أو وفقًا لتدريب وخبرة محددة ، و تعتمد المنظمة على القواعد والسجلات المكتوبة للاستمرارية ، بالإضافة إلى ذلك فإن القواعد والإجراءات غير شخصية ويتم تطبيقها بشكل موحد على جميع الموظفين ، و ينشأ التقسيم الواضح للعمل من التعريفات المتميزة للسلطة والمسؤولية ، والتي يتم إضفاء الشرعية عليها باعتبارها واجبات رسمية حيث يتم تنظيم المناصب في تسلسل هرمي مع كل منصب تحت سلطة أعلى و يعطي المدير الأوامر بنجاح ليس على أساس شخصيته أو شخصيتها ، ولكن على أساس السلطة القانونية في المنصب الإداري.

لقد اتخذ مصطلح البيروقراطية معنى سلبياً في مؤسسات اليوم ويرتبط بقواعد لا نهاية لها وبروتين يصيب بالإحباط بسبب الانتظار في طوابير طويلة أو اتباع إجراءات تبدو سخيفة، ومع ذلك لا تزال قيمة المبادئ البيروقراطية واضحة في العديد من المنظمات ، مثل (United Parcel Service (UPS (شركة خدمة الطرود والشحن)

شركة خدمة الطرود الأمريكية والبيروقراطية

UPS هي أكبر شركة توصيل طرود في العالم ومزود عالمي رائد لخدمات النقل والخدمات اللوجستية المتخصصة. تعمل الشركة في أكثر من 200 دولة ومنطقة حول العالم ، فلماذا حققت UPS نجاحاً كبيراً ؟ أحد العوامل المهمة هو مفهوم البيروقراطية.

تعمل UPS وفقاً للقواعد واللوائح الصارمة. يتم تعليم السائقين خطوات مذهلة تبلغ 340 خطوة عن كيفية توصيل الحزمة بالشكل الصحيح ، مثل كيفية تحميل الشاحنة ، وكيفية ربط أحزمة المقاعد الخاصة بهم ، وكيفية المشي ، وكيفية حمل مفاتيحهم و تنطبق قواعد السلامة المحددة على السائقين ، والموظفين ، والمديرين كما يتم فرض قواعد اللباس الصارمة (الذي الرسمي النظيف) كل يوم ، أحذية سوداء ، ولا يوجد وشم ، وما إلى ذلك ، قبل كل مهمة يقوم السائقون بإجراء "مسح Z" ، وهو فحص على شكل حرف Z لجوانب وأمام مركباتهم. يُطلب من الموظفين تنظيف مكاتبهم في نهاية كل يوم حتى يتمكنوا من البدء من جديد في صباح اليوم التالي و يتم إعطاء المديرين نسخاً من كتب السياسات مع توقع أنهم سيستخدمونها بانتظام ، ويتم توزيع المذكرات حول السياسات والقواعد المختلفة بالمئات يومياً.

UPS لديها تقسيم محدد للعمل ، يتكون كل مصنع من سائقين متخصصين ، وماكينات للتحميل وغسالات ، وفرازات ، وموظفو صيانة و تزدهر UPS بالسجلات المكتوبة ، وكانت رائدة في استخدام التكنولوجيا الجديدة لتعزيز الموثوقية والكفاءة حيث تحتوي جميع برامج التشغيل على أوراق عمل يومية تحدد أهداف الأداء ومخرجات العمل كما ان التأهيل الفني هو معيار التوظيف والترقية و يقول كتاب سياسة UPS أنه من المتوقع أن يكون لدى القائد المعرفة والقدرة على تبرير منصب القيادة بالإضافة الى ان المحسوبية ممنوعة

اذن يعمل النموذج البيروقراطي بشكل جيد في UPS

نقاط الالتقاء بين المؤلفين الكلاسيكيين

- تهدف النظرية الكلاسيكية إلى تقديم مجموعة من المبادئ (القواعد) لتنظيم وإدارة المنظمات حتى تكون متماسكة ومستقرة و تنعكس على أداء المنظمة .
- + بدأت دراسة الإدارة الحديثة في أواخر القرن التاسع عشر بالمنظور الكلاسيكي ، الذي اتخذ مقاربة علمية عقلانية للإدارة وسعى إلى تحويل المنظمات إلى آلات تشغيل فعالة.
- + الإدارة العلمية هي حقل فرعي من المنظور الكلاسيكي الذي يؤكد على التغييرات المحددة علمياً في ممارسات الإدارة كحل لتحسين إنتاجية العمل.
- + تعتبر الإدارة العلمية من أهم الابتكارات المؤثرة في الإدارة الحديثة.
- + حقل فرعي آخر من المنظور الكلاسيكي هو نهج المنظمات البيروقراطية ، والذي يؤكد على الإدارة على أساس غير شخصي وعقلاني من خلال عناصر مثل السلطة والمسؤولية المحددة بوضوح ، وحفظ السجلات الرسمية ، والفصل بين الإدارة والملكية.
- + نهج المبادئ الإدارية هو حقل فرعي من المنظور الكلاسيكي الذي يركز على التنظيم الكلي بدلاً من العامل الفردي ويحدد وظائف الإدارة للتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتحكم.
- + هنري فايول ، أحد المساهمين الرئيسيين في نهج المبادئ الإدارية ، حدد 14 مبدأً عامًا للإدارة ، العديد منها جزء من فلسفة الإدارة اليوم.

منظور الإدارة الكلاسيكية اليوم

المنظور الكلاسيكي هو الإطار الذي تطورت منه النظريات اللاحقة ، ولا يزال العديد من رءاها صحيحة حتى يومنا هذا، فعلى سبيل المثال ، لا تزال العديد من تقنيات التخصص الوظيفي والأساليب العلمية التي يتبناها تايلور ومعاصروه تنعكس في الطريقة التي يتم بها تصميم العديد من الوظائف الصناعية اليوم. علاوة على ذلك ، لا تزال العديد من المنظمات المعاصرة تستخدم بعض الإجراءات البيروقراطية التي اقترحها ويبر، أيضًا كان هؤلاء المنظرون الأوائل أول من ركز الانتباه على الإدارة كمجال ذي مغزى و لا ينبغي التغاضي عن قيود المنظور الكلاسيكي ، تعامل هؤلاء الكتاب الأوائل مع منظمات مستقرة وبسيطة ، في المقابل ، تتغير المنظمات اليوم و هي أكثر تعقيدا و في هذا الامر اقترحوا مبادئ توجيهية عالمية ندرك الآن أنها لا تناسب كل منظمة.

القيد الثالث لمنظور الإدارة الكلاسيكي هو أنه يهين دور الفرد في المنظمات. تم تطوير هذا الدور بشكل كامل من قبل دعاة منظور الإدارة السلوكية.

كملخص عام لمنظور الإدارة الكلاسيكية يمكن اعتبار ان لها اتجاهين أساسيين:

= ركزت الإدارة العلمية على العاملين داخل المنظمات وعلى طرق تحسين إنتاجيتهم (رواد الإدارة العلمية

البارزون هم فريدريك تايلور وفرانك وليميلان جيلبريث وهنري جانت وهارينجتون إيمرسون)

= ركزت العملية الإدارية على التنظيم الكلي وعلى الطرق التي تجعلها أكثر كفاءة وفعالية (كان منظرو الإدارة

الإدارية البارزون هم هنري فايول وليندال أوروويك وماكس ويبر وتشيستر بارنارد).

على الرغم من أن بعض الكتاب (مثل ليليان جيلبرث وتشيستر بارنارد) كانوا مهتمين بالعنصر البشري ، إلا أن

الكثيرين كانوا ينظرون إلى الموظفين على أنهم أدوات وليس موارد.

		جامعة زيان عاشور - الجلفة
		كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
السنة الجامعية: 2021/2020	السداسي الأول	السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال
د.احمد دروم		مقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة
الدرس الثاني: المدرسة السلوكية		

مقدمة :

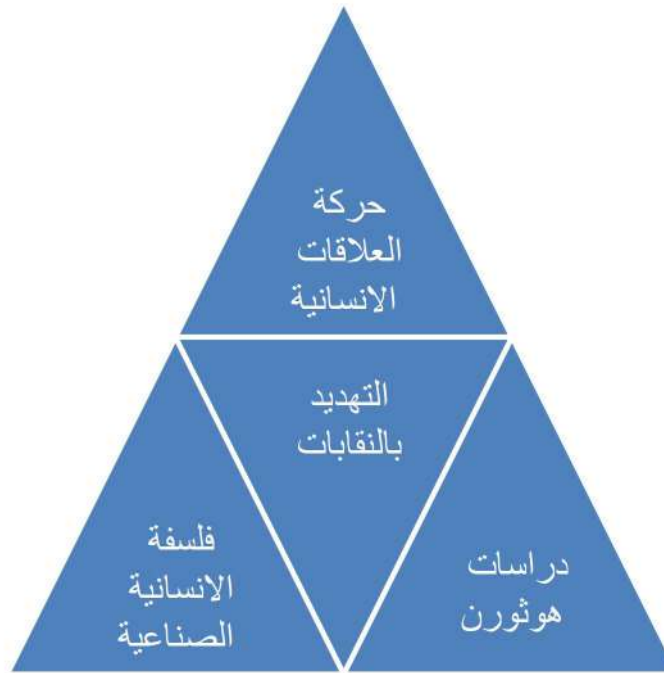
نظر المدافعون الأوائل لمنظور الإدارة الكلاسيكية إلى المنظمات والوظائف من وجهة نظر آلية بشكل أساسي ؛ أي أنهم سعوا بشكل أساسي إلى تصور المنظمات على أنها آلات وعمال كعاملين في تلك الآلات، وعلى الرغم من أن العديد من الكتاب الأوائل أدركوا دور الأفراد ، إلا أن تركيزهم كان ينصب على كيفية سيطرة المديرين على سلوك موظفيهم وفي المقابل وضع منظور الإدارة السلوكية مزيداً من التركيز على المواقف والسلوكيات الفردية وعلى عمليات المجموعة ، وأدرك أهمية العمليات السلوكية في مكان العمل.

ظهر منظور الإدارة السلوكية من قبل عدد من الكتاب والحركات النظرية، كان علم النفس الصناعي إحدى تلك الحركات ، وهو ممارسة تطبيق المفاهيم النفسية في الأوساط الصناعية، هوغو مونستربرغ { HUGO MUNSTERBERG } (1863 - 1916) ، عالم نفس ألماني معروف بأنه أب علم النفس الصناعي، أنشأ مختبراً نفسياً في جامعة هارفارد عام 1892 ، وترجم كتابه الرائد ، علم النفس والكفاءة الصناعية ، إلى اللغة الإنجليزية في عام 1913، واقترح مونستربرغ أن علماء النفس يمكنهم تقديم مساهمات قيمة للمدراء في مجالات اختيار الموظفين وتحفيزهم و لا يزال علم النفس الصناعي مادة دراسية رئيسية في العديد من الكليات والجامعات ، ومن أوائل المدافعين عن النهج السلوكي للإدارة ماري باركر فوليت { MARY PARKER FOLLETT } (1868-1933). عملت فوليت خلال عصر الإدارة العلمية ، لكنه سرعان ما أدركت أهمية العنصر البشري في مكان العمل ، وأعربت عن تقديرها للحاجة إلى فهم دور السلوك في المنظمات.

كانت حركة العلاقات الإنسانية عبارة عن جهد متضافر بين المنظرين والممارسين لجعل المديرين أكثر حساسية لاحتياجات الموظفين. لقد نشأ نتيجة لظروف خاصة حدثت خلال النصف الأول من القرن العشرين. كما هو موضح في الشكل ، يمكن تمثيل حركة العلاقات الإنسانية بقمة الهرم.

كانت حركة العلاقات الإنسانية مدعومة بثلاثة تأثيرات تاريخية مختلفة للغاية: (1) التهديد بالنقابات ، (2) دراسات هوثورن ، و (3) فلسفة الإنسانية الصناعية.

الشكل رقم 03 هرم حركة العلاقات الإنسانية



أ/تهديد النقابات العمالية :

لفهم سبب تطور حركة العلاقات الإنسانية ، نحتاج أولاً إلى فهم خلفيتها الاجتماعية والسياسية، فمن أواخر القرن التاسع عشر إلى العشرينات من القرن الماضي ، نمت الصناعة الأمريكية على قدم وساق حيث حاولت تلبية العديد من المطالب للسكان الذين يتزايد عددهم بسرعة، كانت العمالة المهاجرة الرخيصة متاحة بسهولة ، وشهد سوق السلع النهائية انتعاشاً كبيراً ، ثم جاء الكساد الكبير في ثلاثينيات القرن الماضي ، مما أدى إلى وقوف الملايين في طوابير الخبز بسبب فقدان مناصب عملهم، وانتقل التعاطف العام من الإدارة إلى

العمال، وبالتالي بدأ الكونجرس في تمرير تشريع مؤيد للعمل، وعلا تم تشريع قانون فاغنر لعام 1935 والذي ينص على المفاوضة الجماعية لإدارة النقابات ، بدأت الإدارة في البحث عن طرق لوقف موجة النقابات الشاملة حيث اقترحت نظرية العلاقات الإنسانية المبكرة إجابة مناسبة : سيكون الموظفون الراضون أقل ميلاً للانضمام إلى النقابات.

بدأ مديرو الأعمال بعد ذلك في تبني تقنيات العلاقات الإنسانية التي ترفع الروح المعنوية في محاولة لتنشيط النقابات.

ب/دراسات هوثورن :

يوصف النهج السلوكي بأنه يبدأ بسلسلة من الدراسات التي أجريت بين عامي 1924 و 1932 ، والتي بحثت في سلوك ومواقف العمال في هوثورن (شيكاغو) أعمال شركة ويسترن إلكتريك ، وتناقش الأقسام التالية كل مرحلة من هذه المراحل.

كانت التجارب في الأصل ذات توجه إداري علمي، اعتقد المجرّبون أنهم إذا درسوا الإنتاجية لفترة كافية ، في ظل ظروف عمل مختلفة (بما في ذلك التغيرات في الظروف الجوية ودرجة الحرارة وفترات الراحة وساعات العمل والرطوبة) ، فسيكتشفون ظروف العمل التي أدت إلى زيادة الإنتاج إلى الحد الأقصى، كان الغرض المباشر من تجارب غرفة الاختبار هو تحديد العلاقة بين شدة الإضاءة وكفاءة العمال ، كما تم قياسها بواسطة ناتج العامل حيث تم استخدام مجموعتين من الموظفين و تباينت شدة الضوء لمجموعة واحدة ، بينما بقيت شدة الضوء للمجموعة الأخرى ثابتة.

فجأت نتائج التجارب الباحثين بغض النظر عن الظروف التي تعرض لها الموظفون أنه يزداد الإنتاج حيث لم يجدوا أي علاقة متسقة بين الإنتاجية وكثافة الإضاءة، وتم إجراء حملة مقابلات واسعة النطاق لتحديد سبب استمرار الأشخاص في زيادة الإنتاج في جميع ظروف الإضاءة، وفيما يلي الأسباب الرئيسية:

. وجد المشاركون أن العمل في غرفة الاختبار ممتع.

. سمحت العلاقة الإشرافية الجديدة أثناء التجربة للأفراد بالعمل بحرية دون خوف.

. أدرك المشاركون أنهم يشاركون في دراسة مهمة وشيقة.

. يبدو أن الموضوعات أصبحت ودية كمجموعة.

استنتج المجرّبون أن العوامل البشرية داخل المنظمات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الإنتاج. ومع ذلك

، كانت هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتقييم التأثير المحتمل لهذا المكون البشري في المنظمات.

أعطت سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع هوثورن المفكرين الإداريين اتجاهًا جديدًا للبحث، من

الواضح أن المتغير البشري في المنظمة يحتاج إلى مزيد من التحليل بعد إظهار أنه يمكن أن يزيد أو ينقص

الإنتاج بشكل كبير.

بدأ المديرين يدركون أنهم بحاجة إلى فهم هذا التأثير حتى يتمكنوا من تعظيم آثاره الإيجابية وتقليل آثاره

السلبية ، هذه المحاولة لفهم الناس لا تزال قوة رئيسية في البحث التنظيمي اليوم و ساعدت نتائج دراسة هوثورن

المديرين على رؤية أن فهم ما يحفز الموظفين هو جزء مهم من كونك مديرًا ، يتم عرض المزيد من النتائج

السلوكية الحالية وآثارها على الإدارة.

ج/الفلسفة الإنسانية الصناعية :

على الرغم من أن النقابة دفعت إلى البحث عن تقنيات إدارية جديدة وأظهرت دراسات "هوثورن" أن

الأفراد مهمون للإنتاجية ، إلا أن فلسفة العلاقات الإنسانية كانت ضرورية لتوفير أساس منطقي مقنع لمعاملة

العاملين بشكل أفضل، قدم "إلتون مايو" و "ماري باركر فوليت" و "دوغلاس ماكجريجور" مثل هذه الفلسفة ،

على الرغم من اختلاف خلفياتهم تمامًا.

ELTON MAYO

ولد " ELTON MAYO " في أستراليا ، وكان أستاذًا في جامعة هارفارد متخصصًا في علم النفس وعلم

الاجتماع عندما تولى دراسات "هوثورن" ، وأصدر كتابه عام 1933 بعنوان المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية المستوحى مما تعلمه في هوثورن ، وحذر المديرين من أن العوامل العاطفية كانت عاملاً محددًا أكثر أهمية للكفاءة الإنتاجية من العوامل المادية بدعوى أن العاملين يخلقون ثقافة مكان العمل الخاصة بهم غير الرسمية ولكن القوية مع المعايير والعقوبات ، حث MAYO المديرين على توفير العمل الذي يعزز الرضا الشخصي والذاتي، ودعا إلى نظام اجتماعي جديد يتم تصميمه لتحفيز التعاون الفردي.

Mary Parker Follett,

1868–1933

شكلت خبرة ماري باركر فوليت كمستشارة إدارية وخلفتها في القانون والعلوم السياسية والفلسفة اقتناعها القوي بضرورة أن يدرك المديرين أن كل موظف عبارة عن مجموعة معقدة من المشاعر والمعتقدات والمواقف والعادات. كانت تعتقد أن على المديرين إدراك رغبات الفرد المحفزة لجعل الموظفين يعملون بجدية أكبر. وفقًا لذلك ، حث فوليت المديرين على تحفيز الأداء بدلاً من مجرد المطالبة به. كان ينظر إلى التعاون وروح الوحدة وضبط النفس على أنها مفاتيح لكل من الإنتاجية وطريقة الحياة الديمقراطية. (انظر الأخلاق: الشخصية ، والشجاعة ، والقيم لتطبيق حديث لفلسفة إدارة فوليت) يؤيد المؤرخون فوليت ، التي توفيت في عام 1933 ، بعد أن كانت تسبق عصرها بعقود من حيث النظرية السلوكية وإدارة النظم. كان مستشارًا في قطاع صناعي يهيمن عليه الذكور رائدًا أيضًا.

Douglas McGregor,

1906-1964

دوغلاس ماكجريجور عالم أمريكي الف كتابه الكلاسيكي THE HUMAN SIDE OF

ENTERPRISE عام 1960 ، حدد ماكجريجور مجموعة من الافتراضات شديدة التناقض حول الطبيعة

البشرية، و نظر ماكجريجور إلى الموظف النموذجي باعتباره فردًا نشطًا ومبدعًا يمكنه تحقيق أشياء عظيمة إذا

أُتيحت له الفرصة.

وصف مجموعة الافتراضات لهذا المنظور المتقائل وهي نظرية Y و تم سرد افتراضات نظرية ماكجريجور

Y في الجدول 01 ، جنبًا إلى جنب مع ما أسماه افتراضات النظرية X التقليدية، مكنت هاتان المجموعتان

من الافتراضات حول الطبيعة البشرية ماكجريجور من مقارنة النظرة الحديثة أو المستتيرة التي أوصى بها

(النظرية Y) مع النظرة التقليدية السائدة (النظرية X) ، والتي انتقدها لكونها متشائمة وخائفة وعفا عليها الزمن.

نظرًا للحادثة النسبية لها (مقارنة بعمل MAYO و FOLLETT) وجاذبيتها البديهية ، فقد ترك وصف

MCGREGOR للنظرية X والنظرية Y علامة لا تمحى على التفكير الإداري الحديث وقد عزى بعض

المؤرخين الفضل إلى مكجريجور في إطلاق مجال السلوك التنظيمي

الجدول 01 نظريات ماكجريجور X و Y

النظرية X: بعض الافتراضات التقليدية عن الافراد	نظرية Y: بعض الافتراضات الحديثة عن الافراد
معظم الناس يكرهون العمل ، وسوف يتجنبونه متى أمكنهم ذلك.	العمل نشاط طبيعي كاللعب أو الراحة.
يجب إكراه معظم الناس وتهديدهم بالعقاب قبل أن يعملوا ، فهم يحتاجون إلى توجيه وثيق.	يكون الناس قادرين على التوجيه الذاتي والتحكم في النفس إذا كانوا ملتزمين بأهداف.
معظم الناس يفضلون أن يتم توجيههم. إنهم يتجنبون المسؤولية ولديهم القليل من الطموح ، ولا يهتمون إلا بالأمن.	سيصبح الناس ملتزمين بالأهداف التنظيمية إذا تمت مكافأتهم على القيام بذلك.
	يمكن للشخص العادي أن يتعلم قبول المسؤولية والسعي إليها.
	الكثير من الافراد لديهم الخيال والبراعة والإبداع.

ثانيا : نظرية هرمية الحاجات :

قام "أبراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW) بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على

شكل سلم /هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي:

-الحاجات الفسيولوجية:

وتمثل الحاجات الأساسية ،وبالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى في سلم الحاجات ، وتشمل الهواء والماء

والغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان.

- حاجات الأمان والسلامة :

وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية.

-الحاجات الاجتماعية:

تتبع من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها ، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء ، والارتباط والتعاطف ، والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

-حاجات التقدير :

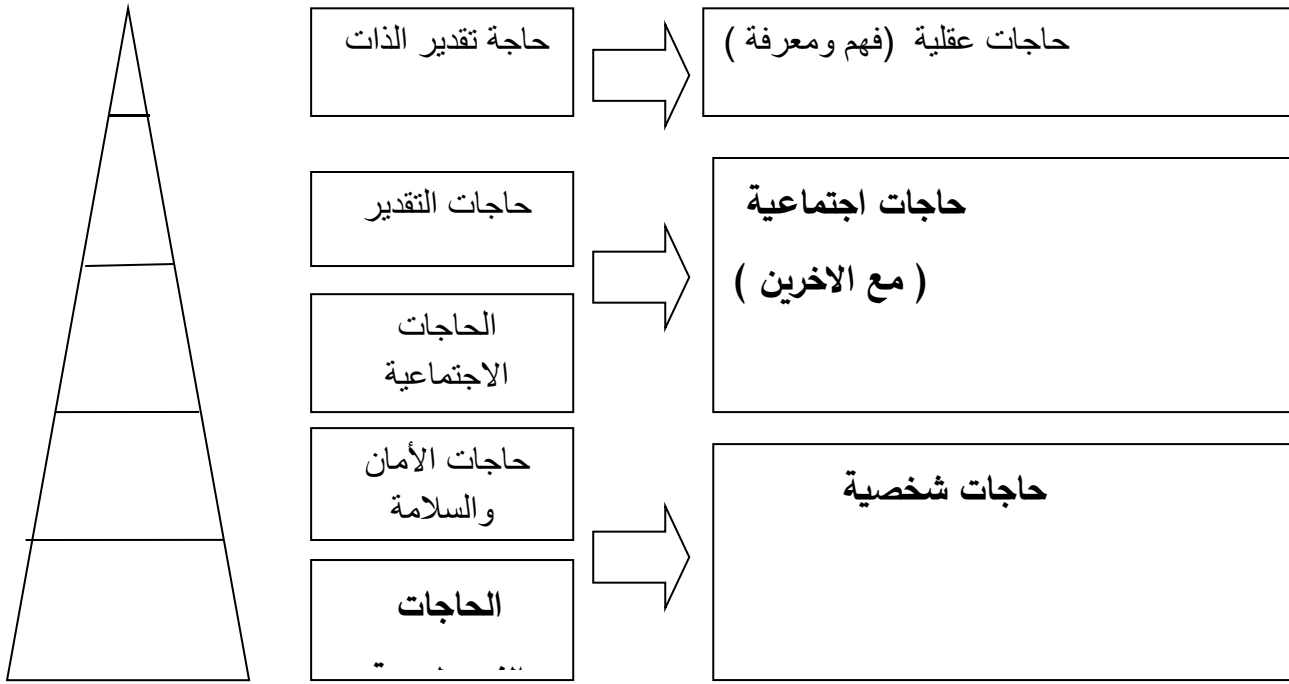
وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة و الشعور بالأهمية بالاحترام والتقدير ، وتحقيق هذه الحاجات هام لأنه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة في النفس.

-حاجة تقدير الذات:

وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون ، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، المعرفة والمهارة ، الإبداع ، تحقيق أقصى الطموح ، لكن الفرد لا يسعى لإشباع هذه الحاجة إلا بعد أن يؤمن الحاجات الأربعة السابقة.

يوضح الشكل أسفله أن نظرية هرمية الحاجات ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال القيادة الفعالة من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة و الزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القائد الإداري، و عليه أن يكون على دراية و فهم بها و بدرجاتها و أهميتها للفرد، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة و السعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .

الشكل رقم 04 :مضمون نظرية هرمية الحاجات



المصدر :

JEAN MICHEL PLANE , MANAGEMENT DES ORGANISATION :THÉORIES-
CONCEPTS- CAS ,DUNOD,PARIS ,2003,P:8

ثالثا :ظهور السلوك التنظيمي

قدم كل من MUNSTERBERG و MAYO و MASLOW و MCGREGOR وآخرون مساهمات قيمة للإدارة، ومع ذلك فقد لاحظ المنظرون المعاصرون أن العديد من تأكيدات العلاقات البشرية كانت مبسطة وقدمت أوصافاً غير كافية لسلوك العمل ،على سبيل المثال الافتراض القائل بأن إرضاء العمال يؤدي إلى تحسين الأداء ثبت أنه قليل الصلاحية ، إذا كان هناك أي شيء فإن الرضا يتبع الأداء الجيد بدلاً من أن يسبقه.

نُقر وجهات النظر السلوكية الحالية للإدارة ، والمعروفة باسم السلوك التنظيمي ، بأن السلوك البشري في المنظمات أكثر تعقيداً بكثير مما أدركه العلاقات البشرية. يستمد مجال السلوك التنظيمي من قاعدة واسعة

ومتعددة التخصصات لعلم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والطب، يأخذ السلوك التنظيمي نظرة شاملة للسلوك ويتعامل مع العمليات الفردية والجماعية والتنظيمية، هذه العمليات هي عناصر رئيسية في نظرية الإدارة المعاصرة ، تشمل الموضوعات المهمة في هذا المجال الرضا الوظيفي ، والتوتر ، والتحفيز ، والقيادة ، وديناميات المجموعة ، والسياسة التنظيمية ، والصراع بين الأفراد ، وهيكـل المنظمات وتصميمها.

رابعاً: منظور الإدارة السلوكية اليوم

يلخص الجدول 01 منظور الإدارة السلوكية ويسرد مساهماتها وقبورها، تتعلق المساهمات الأساسية بالطرق التي غير بها هذا النهج التفكير الإداري، و من المرجح الآن أن يدرك المديرون أهمية العمليات السلوكية وأن ينظروا إلى الموظفين على أنهم موارد قيمة بدلاً من مجرد أدوات، من ناحية أخرى لا يزال السلوك التنظيمي غير دقيق نسبياً في قدرته على التنبؤ بالسلوك ، وخاصة سلوك فرد معين لا يتم قبولها أو فهمها دائماً من قبل المديرين الممارسين، ومن ثم فإن مساهمات المدرسة السلوكية لم تتحقق بالكامل بعد.

الجدول 01 منظور الإدارة السلوكية

- يركز منظور الإدارة السلوكية على سلوك الموظف في سياق تنظيمي وجاء نتيجة ولادة علم النفس الصناعي ، حلت حركة العلاقات الإنسانية محل الإدارة العلمية كنهج مهيمين للإدارة في ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين. - المساهمون البارزون في هذه الحركة هم إلتون مايو وأبراهام ماسلو ودوغلاس ماكجريجور . - ينبثق السلوك التنظيمي ، الناتج المعاصر لمنظور الإدارة السلوكية ، من قاعدة متعددة التخصصات ويتعرف على تعقيدات السلوك البشري في الإعدادات التنظيمية.	الملخص العام
- قدم رؤى مهمة في التحفيز وديناميكيات المجموعة والعمليات الشخصية الأخرى في المنظمات. - تركيز الاهتمام الإداري على هذه العمليات نفسها. - عززت الاعتقاد بأن الموظفين هم موارد قيمة وليسوا ادوات.	مساهمات
- إن تعقيد السلوك الفردي يجعل التنبؤ بهذا السلوك أمراً صعباً. - لم يتم استخدام العديد من المفاهيم السلوكية بعد لأن بعض المديرين يترددون في تبنيها. - غالباً ما لا يتم نقل نتائج الأبحاث المعاصرة من قبل علماء السلوك إلى المديرين الممارسين بشكل مفهوم.	محددات

معالم

النقاط المشتركة لمدرسة الموارد البشرية

الاستنتاج الأساسي لهذه المدرسة هو أنه يوجد جنبًا إلى جنب مع التنظيم الرسمي (الهيكل الرسمي ، الهيكل التنظيمي ، العلاقات الهرمية ، الإجراءات) نمط آخر من التنظيم يخضع لمنطق مختلف. وفقًا لهؤلاء المؤلفين ، بعيدًا عن منطق التكاليف والكفاءة ، من الضروري دراسة الجزء غير الرسمي من المنظمات ، من خلال التأكيد على العلاقات العاطفية والمعايير / القيم التي تؤثر على السلوك البشري في العمل وبالتالي ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تنوي الطعن في أسس المدرسة الكلاسيكية (تايلور ، فايول ، ويبير) ، ولا سيما تقسيم العمل وأهمية الإنتاجية للشركات ، إنه يحاول ببساطة استكمال هذه الرؤية للمؤسسة ، من خلال إظهار حدود نظام يعتمد بشكل أساسي على الحوافز المادية (الرواتب والمكافآت) ومنطق العقوبات. على العكس من ذلك ، فإنه يوضح أهمية العامل البشري ، لتعظيم أهداف الإدارة. لذلك ، تتمتع مدرسة العلاقات الإنسانية بميزة إدخال أبعاد جديدة في تحليل المنظمات (العلاقات غير الرسمية ، وديناميات المجموعة ، والدوافع غير ذات الصلة). الأمور المالية).

ومع ذلك ، فقد كان هذا التيار أيضًا موضوعًا للنقد ، لا سيما فيما يتعلق ببعض الجوانب المنهجية (القليل من الأدلة التجريبية) والطبيعة المعيارية لهذه الانعكاسات.

الجدول 01 تحليل مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية

المدرسة الكلاسيكية		مدرسة العلاقات الإنسانية
النقاط المشتركة أوجه التشابه		
وجود نوع مثالي من التنظيم		التقييس
تحسين الإنتاجية والأداء		الموضوع
الإدارة الاستبدادية الأوتوقراطية	الإدارة التشاركية الديمقراطية	نوع الإدارة
مركزية	لامركزية	اتخاذ القرار
الإنتاجية ، المهام	الأفراد	تتركز حول
غير مرن ، رسمي	مرن ، غير رسمي	نوع السيطرة
الإحباط وعدم الجاذبية	يعزز وسيلة الاتصال الاجتماعي لتزدهر	موقف الأفراد من العمل
مادية	محتوى العمل ، الاحتياجات	العوامل المحفزة
قوي =مركز =	اثراء المهام	التخصص
افراد	فرق	مستوى التحليل
رسمي	رسمي وغير رسمي	طبيعة التنظيم
السلطة القانونية العقلانية	قيادة غير رسمية	طبيعة السلطة
الإدارة	الدعم	دور المدير



جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2021/2020

السداسي الأول

السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال

د. احمد دروم

مقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة

الدرس الثالث: المدرسة الكمية

مقدمة :

بدأت المدرسة الرئيسية الثالثة للفكر الإداري في الظهور خلال الحرب العالمية الثانية. خلال الحرب ، عمل المسؤولون الحكوميون والعلماء في إنجلترا والولايات المتحدة على مساعدة الجيش على نشر موارده بشكل أكثر كفاءة وفعالية كما اتخذت هذه المجموعات بعض الأساليب الرياضية للإدارة التي طورها تايلور وجانت منذ عقود ، وطبقتهم على المشكلات اللوجستية أثناء الحرب وبعدها بدأت شركات مثل دوبونت وجنرال إلكتريك في استخدام نفس الأساليب لنشر الموظفين واختيار مواقع المصنع وتخطيط المستودعات.

يهتم هذا المنظور بتطبيق التقنيات الكمية على الإدارة. وبشكل أكثر تحديداً ، يركز منظور الإدارة الكمية على اتخاذ القرار والفعالية الاقتصادية والنماذج الرياضية واستخدام أجهزة الكمبيوتر.

يمكن تتبع نهج علم الإدارة أو بحوث العمليات إلى الحرب العالمية الثانية ، وهي حقبة طُلب فيها من كبار العلماء المساعدة في حل المشكلات العملية المعقدة في الجيش ، حيث تم تنظيم العلماء في فرق أصبحت تعرف في النهاية باسم مجموعات بحوث العمليات (OR) و طُلب من إحدى مجموعات OR ، على سبيل المثال تحديد أفضل مواقع إطلاق النار لوقف الهجمات ، وقد صاغ مصطلح علم الإدارة في الواقع من قبل باحثين من مجمع UCLA-RAND الأكاديمي يضم باحثين أكاديميين وصناعيين يعملون معاً لحل

العمليات ، وقد تضمنت مجموعات غرف العمليات المبكرة علماء فيزيائيين ممن استخدموا طريقة حل المشكلات التي كانت لديهم أكبر خبرة ، وتملي الطريقة العلمية أن العلماء :

1. مراقبة النظام الذي يجب شرح سلوكه بشكل منهجي لحل المشكلة.
 2. استخدم هذه الملاحظات المحددة لبناء إطار عام (نموذج) يتوافق مع الملاحظات المحددة ويمكن من خلاله التنبؤ بنتائج تغيير النظام.
 3. استخدم النموذج لاستنتاج كيف سيتصرف النظام في ظل ظروف لم يتم ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظتها إذا تم إجراء التغييرات.
 4. أخيرًا ، اختبر النموذج عن طريق إجراء تجربة على النظام الفعلي لمعرفة ما إذا كانت تأثيرات التغييرات المتوقعة باستخدام النموذج تحدث بالفعل عند إجراء التغييرات.
- لقد أثبتت بحوث العمليات نجاحها في استخدام المنهج العلمي لحل المشاكل العملية للجيش.
- و في عالمنا الذي يتميز بقوة الحوسبة الهائلة وسهولة جمع البيانات وتخزينها ، هناك تركيز متجدد على كيفية استخدام التحليل الكمي لاستخراج البيانات المتاحة واتخاذ القرارات الإدارية ، هذا مجال يُعرف بالتحليلات وهو التحليل المنهجي لقواعد البيانات الكبيرة لحل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة.
- كانت المبيعات عند مستوى ثابت والمخزونات مرتفعة ، وقد تحسنت الأمور بشكل كبير بعد وضع برنامج تحليلات جديد موضع التنفيذ ، حيث تقوم أجهزة الكمبيوتر الآن بتبديل البيانات التاريخية الضخمة لتحديد تقضيلات العملاء المحتملة وإرسال توصيات المبيعات اليومية مباشرة إلى الجهاز المحمول اليدوي لكل سائق.
- في شركة Google ، يعد الاحتفاظ بالمهندسين الموهوبين أمر صعب للغاية ، حيث يجمع برنامج التحليلات المعلومات من مراجعات الأداء والاستطلاعات وسجلات الدفع والترقية ويستخدم معادلة رياضية لتحديد الموظفين الذين يؤدون أداء جيد. ثم يتم وضع خطط إدارة الموارد البشرية لمحاولة الاحتفاظ بها.

النهج الكمي النموذجي لحل المشكلات الإدارية يستمر على النحو التالي. يتم مواجهة مشكلة ، ويتم تحليلها بشكل منهجي ، ويتم تطبيق النماذج والحسابات الرياضية المناسبة ، وتحديد الحل الأمثل. ضع في اعتبارك هذه الأمثلة الإضافية لمشاكل الإدارة الحقيقية وكيف يمكن معالجتها بالتحليلات والأدوات الكمية.

المشكلة: تشعر شركة للتقريب عن النفط بالقلق بشأن الاحتياطيات النفطية المستقبلية في أجزاء مختلفة من العالم.

النهج الكمي - يقوم التنبؤ الرياضي بعمل توقعات مستقبلية لأحجام الاحتياطيات ومعدلات الاستنفاد التي تكون مفيدة في عملية التخطيط.

المشكلة: يحاول بائع التجزئة التعامل مع الضغوط على هوامش الربح عن طريق تقليل تكاليف المخزون ، ولكن يجب عليه أيضًا تجنب "نفاد المخزون" للعملاء.

النهج الكمي - تحليل المخزون يساعد في التحكم في المخزونات عن طريق تحديد مقدار الطلب تلقائيًا ومتى يتم طلبه.

المشكلة: يريد المصنع تعظيم الأرباح لإنتاج ثلاثة منتجات مختلفة على ثلاثة أنواع مختلفة من الآلات ، يمكن استخدام كل منها لفترات مختلفة من الزمن وتعمل بتكاليف مختلفة.

النهج الكمي - تحسب البرمجة الخطية أفضل السبل لتوزيع الإنتاج بين الآلات المختلفة.

المشكلة: مطور عقاري يريد التحكم في التكاليف والبحث عن بناء مجمع سكني جديد في الوقت المحدد.

النهج الكمي - تقسم نماذج الشبكة المهام الكبيرة إلى مكونات أصغر وتخطط لها في تسلسل خطوة بخطوة.

يسمح هذا لمديري المشاريع بتحليل الجداول الزمنية وتخطيطها والتحكم فيها بشكل أفضل لإنجاز العديد من

الأنشطة المختلفة

أ / علوم الإدارة: استخدام الرياضيات لحل مشاكل الإدارة

كيف ستشعر في تحديد كيفية تعيين أطقم إصلاح المرافق أثناء انقطاع التيار الكهربائي؟

أو كم عدد فارزات الطرود التي تحتاجها وفي أي وقت لخدمة التوصيل بين عشية وضحاها مثل FedEx أو

UPS؟ ربما تستخدم أدوات علم الإدارة.

علم الإدارة ليس هو نفسه إدارة تايلور العلمية.

يركز علم الإدارة على استخدام الرياضيات للمساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرار.

في بعض الأحيان يسمى علم الإدارة بأبحاث العمليات.

لماذا علم الإدارة مهم: يشدد علم الإدارة على استخدام تقنيات عقلانية قائمة على العلم ونماذج رياضية لتحسين

صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.

مثال تطبيقي

علوم الإدارة: هل تعمل إعلانات الأسعار الحرارية في المطاعم على تغيير عادات الأكل؟

في يوليو 2008 ، طلبت مدينة نيويورك أن تقوم سلاسل المطاعم بنشر قوائم بعدد الأسعار الحرارية لعناصر القائمة ، كطريقة لمحاربة السمنة ومرض السكري

كيف يعمل هذا النهج بشكل جيد؟

تتبع الباحثون العملاء في العديد من سلاسل الوجبات السريعة ، مثل ماكдонаلدز ، في أحياء مدينة نيويورك عالية الفقر.

لقد جمعوا الإيصالات قبل أسبوعين من سريان قانون نشر الأسعار الحرارية وبعد أربعة أسابيع (دفع 2 دولار لكل عميل مقابل إيصالاتهم)

لاحظ حوالي نصف العملاء عدد الأسعار الحرارية المنشورة ، مع 28 ٪ من أولئك الذين لاحظوا أن المعلومات قد أثرت على طلباتهم

ولكن عندما تم فحص الإيصالات ، تبين أن الطلبات كانت تحتوي على 846 سعرة حرارية في المتوسط بعد صدور قانون الملصقات ، مقارنة بـ 825 سعرة فقط من قبل

هل الأسعار الحرارية مهمة؟ قال أحد العملاء: "إنني أبحث عن أرخص وجبة أستطيع الحصول عليها"

اتصالك

إذا كان أحد أهدافك كمدير مطعم هو تثبيط السمنة ، فهل تعتقد أن الدراسة مفيدة؟ هل محدودي الدخل لا يهتمون بالأسعار الحرارية؟ هل تم إجراء الدراسة في وقت مبكر جدًا وفشلت في التعرف على التغيير السلوكي الذي قد يحدث تدريجيًا؟

ب/إدارة العمليات: أن تكون أكثر فعالية تركز إدارة العمليات على إدارة إنتاج وتسليم منتجات أو خدمات المنظمة بشكل أكثر فعالية. يهتم بجدولة العمل ، وتخطيط الإنتاج ، وموقع المرافق وتصميمها ، ومستويات المخزون المثلى.

لماذا تعتبر إدارة العمليات مهمة: من خلال الإدارة الرشيدة للموارد وتوزيع السلع والخدمات ، تساعد إدارة العمليات في ضمان كفاءة العمليات التجارية وفعاليتها .

دراسة الحالة

إدارة العمليات في INTEL

إنتل هي شركة عالمية رائدة في صناعة أشباه الموصلات لأجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى. وهي تحتفظ بهذه الحالة من خلال العمل كعملية عالية الكفاءة ، وذلك بفضل وظائف إدارة العمليات جيدة التجهيز. على سبيل المثال ، تساعد إدارة العمليات في الحفاظ على كفاءة عملية التصميم من خلال التركيز على خفض التكاليف واستخدام الموارد بشكل مستدام. تجمع إنتل أبحاث السوق حول منتجاتها من العملاء والموزعين لتغذية عمليات مراقبة الجودة وحتى للمساعدة في تشكيل الاستراتيجيات الشاملة للشركة للنمو المستقبلي ، بناءً على ما قد يحتاجه العملاء في المستقبل. يطور المديرون أنواعًا مختلفة من الجداول لأنواع مختلفة من العمليات ، مثل جداول التصنيع قصيرة الأجل للمنتجات المصنوعة على دفعات مثل المعالجات الدقيقة ، أو الجداول المستمرة للمهام التي تتم على أساس مستمر مثل صيانة المعدات. يتم إدارة المخزون من خلال طريقة "الوارد أولاً يصرف أولاً" أو طريقة FIFO التي أثبتت جدواها. تتم مراقبة استدامة سلسلة التوريد باستمرار من خلال أنظمة الكمبيوتر وقواعد البيانات التي يمكن أن تتجنب المشاكل المحتملة في تدفق مكونات التصنيع إلى المنتجات النهائية أو خارجها.

		جامعة زيان عاشور - الجلفة
		كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
السنة الجامعية: 2021/2020	السداسي الأول	السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال
د. احمد دروم		مقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة
الدرس الرابع: المدارس الحديثة		

مقدمة :

بعد دراسة المدارس الثلاثة الاولى ، هل يمكننا إدارة مؤسسة أو قسم وفقاً للنظريات التي درسناها ؟

على الاغلب يكون الجواب لا ، و السبب: لأن دراسة الأفراد معقد بشكل كبير

لكي تكون مديراً استثنائياً ، عليك أن تتعلم كيفية التعامل مع الفروق الفردية في مجموعة متنوعة من

الافراد ، وبالتالي بالنسبة للمنظور التاريخي للإدارة (وجهات النظر الكلاسيكية والسلوكية والكمية) ، دعونا الآن

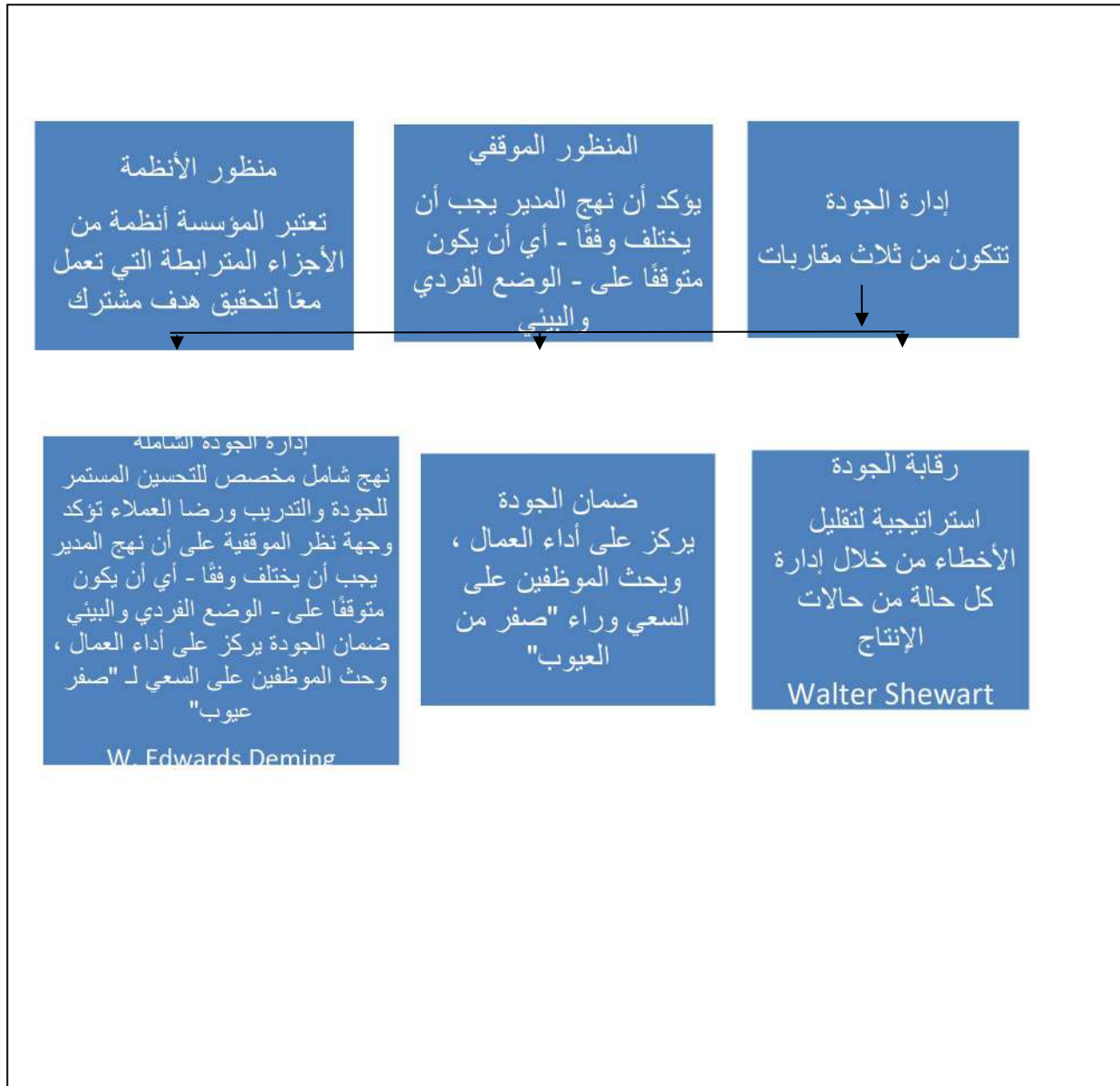
نضيف المنظور المعاصر ، والذي يتكون من ثلاث وجهات نظر. (انظر الشكل 5)

■ الأنظمة

■ الموقفي

■ إدارة الجودة

الشكل رقم 05 المنظور المعاصر: ثلاث وجهات نظر - النظم ، والموقفي ، وإدارة الجودة
المنظور المعاصر (الستينيات حتى الوقت الحاضر)



أ/منظور الأنظمة :

النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك ، و على الرغم من أن النظام قد لا يعمل بشكل جيد - كما هو الحال في الطريقة غير الفعالة التي تجمع بها الحكومة الجزائرية الضرائب ، على سبيل المثال - إلا أنه لا يزال نظامًا.

تعتبر وجهة نظر الأنظمة المنظمة بمثابة نظام من الأجزاء المترابطة ، من خلال تبني وجهة النظر هذه يمكنك النظر إلى مؤسستك على أنها (1) مجموعة من الأنظمة الفرعية - الأجزاء المكونة للنظام بأكمله - و (2) جزء من البيئة الأكبر.

على سبيل المثال تتكون الكلية من مجموعة من الأقسام الأكاديمية وموظفي الدعم والطلاب وما شابه ، ولكنه موجود أيضًا كنظام داخل بيئة التعليم ، يجب أن يستجيب للآباء والخريجين والمشرعين وسكان المدن القريبين وما إلى ذلك.

أولا الأجزاء الأربعة للنظام :

تعد مفردات منظور الأنظمة مفيدة لأنها تمنحك طريقة لفهم العديد من أنواع المؤسسات المختلفة و يتم تعريف الأجزاء الأربعة للنظام على النحو التالي:

1. المدخلات هي الأشخاص والأموال والمعلومات والمعدات والمواد اللازمة لإنتاج سلع أو خدمات المؤسسة، كل ما يدخل في نظام هو مدخل.

2. عمليات التحويل هي قدرات المنظمة في الإدارة والعمليات الداخلية والتكنولوجيا التي يتم تطبيقها لتحويل المدخلات إلى مخرجات، يتمثل النشاط الرئيسي للمنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

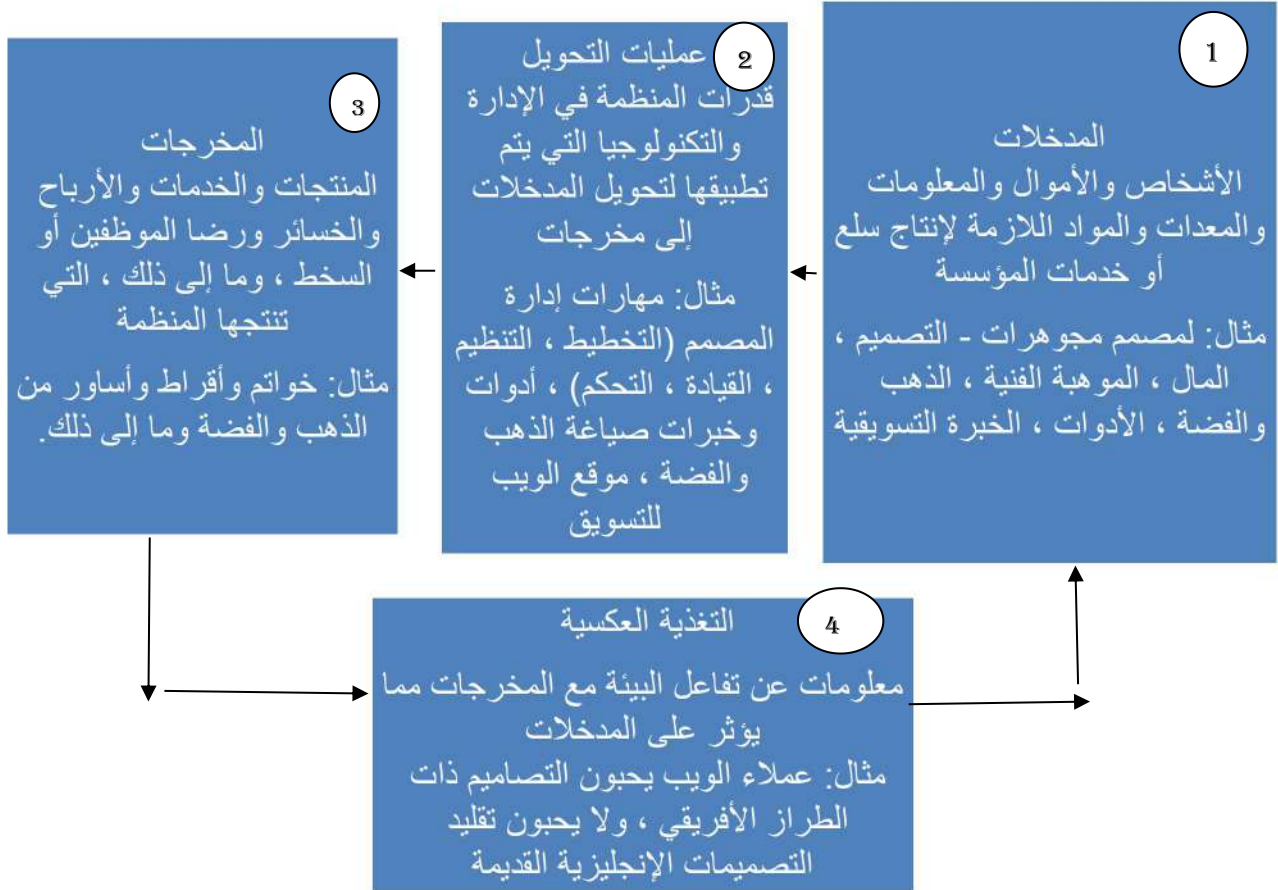
3. المخرجات هي المنتجات والخدمات والأرباح والخسائر ورضا الموظفين أو استيائهم وما شابه ذلك التي تنتجها المنظمة، كل ما يخرج من النظام هو ناتج.

4. التغذية الراجعة هي معلومات حول رد فعل البيئة على المخرجات التي تؤثر على المدخلات وعلى سبيل

المثال هل يشتري العملاء المنتج أم لا؟ هذه المعلومات هي ردود الفعل.

يتم توضيح الأجزاء الأربعة للنظام في الشكل الموالي .

الشكل رقم 05 الأجزاء الأربعة للنظام



لماذا تعتبر مقارنة الأنظمة - ولا سيما مفهوم الأنظمة المفتوحة - مهمة:

التاريخ مليء بحسابات المنتجات التي فشلت (مثل Ford Edsel 1959) لأنها تم تطويرها في أنظمة مغلقة ولم يكن لديها ملاحظات كافية، تؤكد الأنظمة المفتوحة على ردود الفعل المتعددة من داخل وخارج المنظمة، مما يؤدي إلى عملية تعلم مستمرة لمحاولة تصحيح الأخطاء القديمة وتجنب الأخطاء الجديدة.

ثانياً: منظور الأنظمة المبكرة لبرنارد

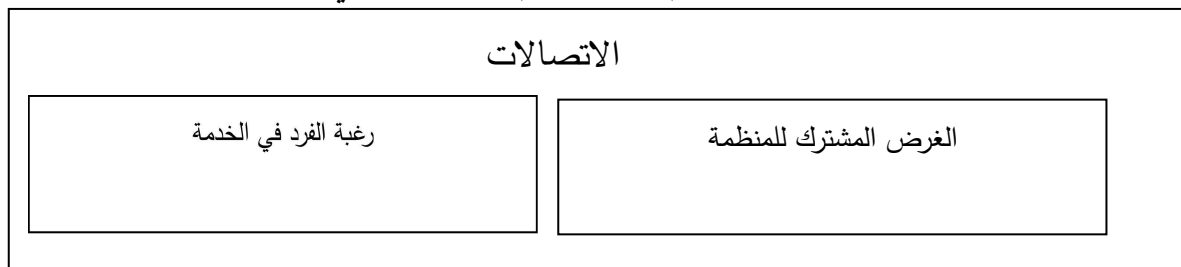
سار تشيستر بارنارد على خطى هنري فايول ، حيث أنشأ بارنارد نهجاً جديداً للإدارة على أساس خبرته كمدير رفيع المستوى، لكن نهج الرئيس السابق لـ New Jersey Bell Telephone اختلف عن أسلوب Fayol ، فبدلاً من عزل وظائف ومبادئ إدارية محددة ، ابتكر برنارد نهجاً أكثر تجريداً للنظم في كتابه التاريخي الصادر عام 1938 بعنوان وظائف المدير التنفيذي ، وصف برنارد جميع المنظمات بأنها أنظمة تعاونية: "النظام التعاوني هو مجموعة معقدة من المكونات المادية والبيولوجية والشخصية والاجتماعية التي هي في علاقة منهجية محددة بسبب تعاون اثنين أو أكثر من أجل نهاية محددة واحدة على الأقل".

وفقاً لبرنارد ، فإن الاستعداد للخدمة ، والهدف المشترك ، والتواصل هي العناصر الرئيسية في المنظمة (أو النظام التعاوني) ، حيث أن المنظمة تكون منقوصة إذا لم تكن هذه العناصر الثلاثة موجودة وتعمل بشكل مترابط.

كما هو موضح في الشكل 06 ، نظر بارنارد إلى الاتصال كقوة تنشيط تعمل على سد الفجوة الطبيعية بين رغبة الفرد في الخدمة والغرض المشترك للمؤسسة.

لقد شجع منظور أنظمة بارنارد الإدارة والمنظرين على دراسة المنظمات باعتبارها مجموعات متكاملة وديناميكية بدلاً من قطعة تلو الأخرى ، و كان أيضاً مدافعاً قوياً عن أخلاقيات العمل في خطابه وكتابه وفتح بارنارد بعض الأبواب المهمة في تطور الفكر الإداري.

الشكل رقم 06 نظام بارنارد التعاوني



ثالثاً: اتجاهات جديدة في التفكير المنظومي

هناك تياران فكريان مختلفان تماماً يأخذان المنظور المنظومي إلى التفكير في اتجاهات جديدة ومثيرة للاهتمام اليوم حيث تعد بتحفيز الأفكار الإبداعية حول المنظمات الحديثة.

=التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

يصور منظور التعلم التنظيمي المنظمة كنظام حي وتفكير مفتوح ، مثل العقل البشري و تعتمد المنظمات على التغذية الراجعة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، و يُقال إن المنظمات تتعلم من التجربة تماماً كما يفعل البشر ، وهكذا تتخطى المنظمات في عمليات عقلية معقدة مثل التوقع ، والإدراك ، والتصور ، وحل المشكلات ، عندما يصبح التعلم التنظيمي مبادرة استراتيجية لتحديد واستغلال الأفكار القيمة بشكل كامل من داخل المنظمة وخارجها يظهر برنامج لإدارة المعرفة ، هناك طرق مختلفة لتصور العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

يعتبر Easterby-Smith and Lyles (2003) أن التعلم التنظيمي يكون للتركيز على العملية ، وإدارة المعرفة للتركيز على المحتوى والمعرفة التي تكتسبها المنظمة وتخلقها وتعالجها وتستخدمها في النهاية ، هناك طريقة أخرى لتصور العلاقة بين المتغيرين وهي النظر إلى التعلم التنظيمي على أنه هدف إدارة المعرفة ، من خلال تحفيز إنشاء المعرفة ونشرها وتطبيقها ، و تؤدي مبادرات إدارة المعارف ثمارها من خلال مساعدة المنظمة على تضمين المعرفة في العمليات التنظيمية بحيث يمكنها تحسين ممارساتها وسلوكياتها باستمرار ومتابعة تحقيق أهدافها.

من هذا المنظور يعد التعلم التنظيمي أحد الطرق المهمة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين استخدامها للمعرفة بشكل مستدام.

اقترح ديكسون (1994) في وصفه "دورة التعلم التنظيمي" أن "المعرفة المتراكمة ... أقل أهمية من العمليات اللازمة للمراجعة المستمرة أو إنشاء المعرفة"، ترتبط هذه العمليات ارتباطاً وثيقاً بمفهوم "التحسين

المستمر" الذي من خلاله تحدد المنظمة باستمرار التحسينات وتنفيذها وتؤسسها حيث يتم تضمين التحسينات في المنظمة من خلال إجراءات روتينية قد تكون سياسات مكتوبة أو إعدادات آلة محددة، أو حدود مراقبة الجودة أو "أفضل الممارسات" للتعامل مع الظروف التي تحدث بشكل متكرر.

=المنظمة المتعلمة في عصر التغيير المتسارع

يجب أن تتعلم المنظمات أو تموت، إذن كيف أقوم ببناء منظمة متعلمة ؟

تعمل المنظمات المتعلمة بنشاط على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة داخل نفسها وتكون قادرة على تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة ، هناك ثلاث طرق يمكنك من خلالها كمدير المساعدة في بناء منظمة متعلمة. في النهاية ، الدرس الذي نحتاج إلى استخلاصه من النظريات ووجهات النظر التي وصفناها هو: نحن بحاجة إلى مواصلة التعلم ، المنظمات هي نفسها مثل الناس يجب أن يتعلموا باستمرار أشياء جديدة أو يواجهوا التقدم فإن التحدي الرئيسي للمديرين هو إنشاء ثقافة من شأنها تعزيز قدرة موظفيهم على التعلم - لبناء ما يسمى بالمنظمات المتعلمة.

يقول بيتر سينج ، الأستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، الذي صاغ هذا المصطلح ، إن المنظمات المتعلمة هي أماكن "يوسع فيها الأشخاص باستمرار قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقًا ، حيث يتم رعاية أنماط التفكير الجديدة والموسعة ، حيث يتم إطلاق الطموح الجماعي ، وحيث يتعلم الأشخاص باستمرار كيفية التعلم معًا.

=المنظمة المتعلمة: التعامل مع المعرفة وتعديل السلوك

بشكل أكثر رسمية ، منظمة التعلم هي منظمة تعمل بنشاط على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة داخل نفسها وقادرة على تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة. لاحظ الأجزاء الثلاثة:

. خلق واكتساب المعرفة:

في المنظمات المتعلمة ، يحاول المديرون بث أفكار ومعلومات جديدة لمنظماتهم ، والتي تعد من المتطلبات الأساسية للتعلم حيث يكتسبون هذه المعرفة من خلال المسح المستمر لبيئاتهم الخارجية و من خلال عدم

الخوف من توظيف مواهب وخبرات جديدة عند الحاجة ، ومن خلال تخصيص موارد كبيرة لتدريب وتطوير موظفيهم.

. **نقل المعرفة** : يعمل المديرون بنشاط على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة ، مما يقلل من العوائق التي تحول دون مشاركة المعلومات والأفكار بين الموظفين.. **تعديل السلوك**: المنظمات التعليمية ليست شيئاً إن لم تكن موجهة نحو النتائج. وبالتالي ، يشجع المديرون الموظفين على استخدام المعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها لتغيير سلوكهم للمساعدة في تعزيز أهداف المنظمة.

ب/ النظرية الموقفية الهيكلية

تجمع هذه النظرية بين مجموعة من مؤلفين مثل Woodward (1958) و Burns and Stalker (1961) و Lawrence and Lorsch (1967) أو Mintzberg (1974) المهتمين بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي لها تأثير كبير على هيكل المنظمات ، وفقاً لهذه المنظور فإن البيئة أو بعض متغيرات الموقف (حجم المنظمة ، والتكنولوجيا ، وما إلى ذلك) تقيد المنظمات وتتطلب تدابير تكيفية من جانبها لتتلائم مع متغيرات الموقف.

أولاً : سياق النظرية

منذ عام 1955 يتعارض الكثير من العمل في المنظمة مع فكرة وجود هيكل واحد مفضل على جميع الهياكل الأخرى ، والتي يدعمها أنصار النظرية الكلاسيكية ، و يشار إلى هذه النظريات باسم نظرية الموقف الهيكلية . نتحدث عن المواقف لأن هذه النظريات ستركز على إظهار أنه يمكن أن يكون هناك العديد من التكوينات الهيكلية المثلى وليس واحدة فقط ، اعتماداً على الموقف ، وبالتالي فإن هذه النظريات ستضع نفسها فيما يتعلق بالنموذج السائد الذي يعبر النظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي على الرغم من اختلافها ، تنص كل منها بطريقتها الخاصة على عدد معين من الأساليب والوصفات ، بهدف اقتراح السيناريوهات المثلى للمنظمة وإدارتها (النهج المعياري) وعلى العكس تماماً ، فإن نظريات المواقف الهيكلية ستثير التساؤل حول الافتراض القائل بوجود طريقة مثالية وفريدة لحل مشاكل جميع المنظمات

تقدم نظريات المواقف الخارجية فكرة تنوع الأنماط التنظيمية وإدارتها من خلال إظهار أن البحث عن أفضل منظمة يعتمد قبل كل شيء على السياق الذي تعمل فيه الشركة ، وبالتالي تسلط هذه النظريات الضوء على أن المواقف المختلفة والمتغيرة يمكن أن تتوافق مع هياكل أعمال محددة ، ثم يكون النموذج التنظيمي الأمثل هو النموذج القادر على الاستجابة للمتغيرات الداخلية (الاستراتيجية ، وحجم الشركة ، والتكنولوجيا) والخارجية (البيئة) التي ستؤثر في مرحلة ما على هيكل الشركات.

يُقدِّم التركيز بشكل خاص على عمل Lawrence and Lorsch (1967) الذي يتعامل مع المواقف الخارجية وتأثير البيئة (03).

الجدول (03) : التعامل مع المواقف

المؤلف	العوامل الموقفية	الاشكال التنظيمية
Chandler (1962)	الإستراتيجية (النهج التاريخي)	مثال: نطاق منتجات منخفض (هيكل مركزي) ...
Woodward (1958)	نظام الإنتاج / التكنولوجيا	سلسلة صغيرة (حرفية) ، سلسلة كبيرة ، إنتاج مستمر (سائل)
Burns et Stalker (1966)	معدل تغير التكنولوجيا	الهيكل الميكانيكي والعضوي
Lawrence et Lorsch (1967)	عدم الاستقرار البيئي	مثال: كلما كانت البيئة غير مستقرة ، زاد التمايز والتكامل
Blau (1971)	الحجم	مثال: كلما زاد الحجم ، زاد التخصص
Mintzberg (1971, 1982)	العمر والحجم والقوة النظام الفني عدم الاستقرار البيئي	التكوينات التنظيمية

ثانيا :نظرية المواقف الخارجية

عمل لورانس (1922) ولورش (1932) ، باحثان من جامعة هارفارد (1967) ، على عشر شركات في ثلاثة قطاعات من النشاط (البلاستيك ، التعبئة والتغليف ، الأطعمة المعلبة) ، بناءً على مقابلات مع قادة مختلفين ، يشكل مساهمة أساسية في نظرية المواقف الخارجية ، حيث تم اختيار هذه الصناعات الثلاثة بسبب الاختلافات الموجودة في بيئات كل منها ، وبالتالي فإن صناعة البلاستيك تتمتع بقدرة تنافسية عالية مع دورة حياة قصيرة للمنتج ومتطلبات كبيرة لإطلاق منتجات وعمليات جديدة (معدل دوران مرتفع) ، لذلك تتطور هذه الصناعة في بيئة متغيرة وديناميكية ، وعلى العكس من ذلك لم تعرف صناعة التعبئة والتغليف تطوير منتجات جديدة في ذلك الوقت لأكثر من عشرين عامًا و البيئة مؤكدة نسبيًا ، وتتميز بالاستقرار مع القليل من التهديدات الخارجية ، بين هاتين الحالتين المتناقضتين نجد الصناعة الثالثة الموجودة في قطاع الأغذية المعلبة حيث تتميز هذه الصناعة بعدد أقل من المنتجات الجديدة مقارنة بقطاع البلاستيك ، حتى لو ظلت مهمة وتميزت بالابتكار الرئيسي الضروري لتوجيه خيارات المستهلك.

وفقاً لهؤلاء المؤلفين ، فإن البيئة هي الحالة الموقفية الرئيسية للمنظمات ولها تأثير على هيكل الشركات ، لذلك لا توجد طريقة واحدة لهيكل المنظمة وبالتالي سيتم تنظيم ذلك وفقاً لخصائص البيئة وعلى وجه الخصوص من درجة عدم اليقين التي يمكن تقييمها فيما يتعلق بثلاثة معايير: معدل التغيير في ظروف البيئة ، ودرجة المعلومات التي حصل عليها و المدة الزمنية اللازمة لمعرفة نتيجة القرارات.

من خلال استبدال البيئة بمتغير طارئ آخر ، يهتم PM Blau بتأثير حجم الشركة على هيكلها ، بينما يقوم Chandler بعمل الرابط بين الإستراتيجية والهيكل أما Woodward (1958) و Perrow (1986) فيهتمان بالعلاقة بين الهيكل و التكنولوجيا

معالم

التوليف على النظرية الموقفية

تحدد النظرية الموقفية المتغيرات التي لها تأثير كبير على هيكل المنظمات ، وفقاً لهذا المنظور تفرض خصائص السياق أو الموقف قيوداً على المنظمات التي يجب أخذها في الاعتبار من حيث الهيكل وطريقة العمل ، لذلك تتبنى نظرية المواقف الخارجية وجهة نظر نسبية للتنظيم ، مما يشير إلى وجود أشكال مختلفة من التنظيم اعتماداً على خصائص البيئة.

وبالتالي فإن مفهوم التنظيم هذا يعارض المبادئ العامة للإدارة التي طورتها المدرسة الكلاسيكية بشكل خاص فيما يتعلق بعمل لورانس ولورش ، كان لديهم الموهبة لتقديم مساهمة جديدة في نظريات المواقف الهيكلية مع الأخذ في الاعتبار أنه لا الشركة ولا البيئة كيانات متجانسة وأن كل جزء من الشركة يعمل على جزء معين من البيئة كما هو الحال في كثير من الأحيان حيث كان بحثهم موضوع انتقادات شديدة ، لا سيما بسبب حجم العينة واختيار المنهجية المستخدمة (الاستبيانات ومقابلات المديرين).

أولاً : السياق

في وقت ما من القرن العشرين انتشر الخبر بين مشتري السيارات الأمريكية مفاده أنه لا ينبغي لأحد شراء "سيارة الإثنين" أو "سيارة الجمعة" وهي إشارة لسيارات صنعت في الأيام التي كان فيها الغياب والإفراط في تناول الكحول بين عمال السيارات غير الراضين (أيام نهاية الاسبوع) ، ومن بالرغم من جهود الإدارة الكمية ، كانت السيارات التي تم إنتاجها في تلك الأيام هي الأكثر رداءة وكأنه منتجات رديئة بشكل عام.

وقد أظهرت أزمة الطاقة في السبعينيات احتمالات مختلفة ، حيث بدأ الأمريكيون في شراء المزيد من السيارات الموفرة للوقود المصنوعة في اليابان حيث وجد المستهلكون أنهم لا يستطيعون القيادة لمسافة أبعد ، بل إن السيارات كانت مصنوعة بشكل أفضل وتحتاج إلى إصلاح أقل في كثير من الأحيان.

ومن هنا بدأ مصنعو السيارات الأمريكيون في تبني الأساليب اليابانية ، مما أدى إلى ظهور شعارات مثل "في فورد ، الجودة هي الوظيفة الأولى" و اليوم يستمر متوسط عمر السيارة الأمريكية لفترة أطول بكثير مما كانت عليه من قبل ، و على الرغم من أنها ليست "نظرية" على هذا النحو ، فإن وجهة نظر إدارة الجودة والتي تشمل مراقبة الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، تستحق النظر فيها بسبب تأثير هذا النوع من التفكير على وجهات نظر الإدارة المعاصرة.

ثانياً :مراقبة الجودة وضمان الجودة

تشير الجودة إلى القدرة الكلية للمنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات العملاء. تعتبر الجودة من أهم الطرق لإضافة قيمة للمنتجات والخدمات ، وبالتالي تميزها عن تلك الخاصة بالمنافسين. استراتيجيتان تقليديتان لضمان الجودة هما مراقبة الجودة وضمان الجودة.

= مراقبة الجودة

يتم تعريف مراقبة الجودة على أنها استراتيجية لتقليل الأخطاء من خلال إدارة كل مرحلة من مراحل الإنتاج. تم تطوير تقنيات مراقبة الجودة في ثلاثينيات القرن الماضي في Bell Telephone Labs بواسطة Walter Shewart¹، الذي استخدم أخذ العينات الإحصائية لتحديد الأخطاء عن طريق اختبار بعض (وليس كل) العناصر في عملية إنتاج معينة.

= ضمان الجودة: تم تطوير ضمان الجودة في الستينيات ، وهو يركز على أداء العمال ، ويحث الموظفين على السعي وراء "عدم وجود عيوب". كان ضمان الجودة أقل نجاحًا لأنه غالبًا لا يتحكم الموظفون في تصميم عملية العمل.

إهتمت اليابان كثيرًا بمحاضرات عالم الرياضيات ديليو إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming حول "الإدارة الجيدة".

ويعتقد ديمينغ أن الجودة تنبع من "ثبات الهدف" - التركيز الثابت على مهمة المنظمة - جنبًا إلى جنب مع القياس الإحصائي وتقليل الاختلافات في عمليات الإنتاج ، ومع ذلك فقد أكد أيضًا على الجانب الإنساني ، قائلاً إنه يجب على المديرين التركيز على العمل الجماعي ، ومحاولة تقديم المساعدة بدلاً من مجرد إعطاء الأوامر ، وجعل الموظفين يشعرون بالراحة ، بالإضافة إلى ذلك اقترح ديمينغ ما يسمى بقاعدة 85-15 أي عندما لا تحقق المنظمة أهدافها هناك احتمال بنسبة 85% أن النظام مخطئ ، وفرصة 15% فقط أن العامل الفرد مخطئ (لن يشمل "النظام" الآلات والمعدات فحسب ، بل يشمل أيضًا الإدارة والقواعد) في معظم الوقت ، اعتقد ديمينغ أن المديرين يلومون الأفراد خطأً عندما يكون الفشل في النظام حقًا.

¹ Nokia Bell Labs - Bell Telephone Laboratories أو AT&T Bell Laboratories - المعروفة باسم Bell Labs ، أو The Bell Labs ، تأسست في عام 1925 وتقع في Murray Hill في ولاية نيو جيرسي الأمريكية. في عام 2009 ، أصبحوا جزءًا من مركز البحث والتطوير Alcatel-Lucent الذي استحوذت عليه Nokia في عام 2016.

حتى عام 2012 ، قدمت Bell Laboratories أكثر من 29000 براءة اختراع. اكتسب البحث الذي أجرته مختبرات بيل أهمية حيوية في مجالات مثل الاتصالات (شبكة الهاتف ، البث التلفزيوني ، الاتصالات عبر الأقمار الصناعية ، إلخ) والحوسبة (C ، Unix ، ++ C ، إلخ). يأتي الترانزستور والخلية الكهروضوئية والليزر وتطوير اتصالات الألياف البصرية أيضًا من مختبرات بيل.

إدارة الجودة الشاملة: عمل دمينغ على ضرورة الالتزام الاستراتيجي بالجودة المعروف باسم إدارة الجودة الشاملة. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج شامل - تقوده الإدارة العليا ويتم دعمه في جميع أنحاء المنظمة - مكرس لتحسين الجودة المستمر والتدريب ورضا العملاء.

المكونات الأربعة لإدارة الجودة الشاملة هي كما يلي:

1. اجعل التحسين المستمر أولوية : لا تشعر شركات إدارة الجودة الشاملة بالرضا أبدًا ، فهي تجعل التحسينات الصغيرة المتزايدة أولوية يومية في جميع مجالات المنظمة ، من خلال تحسين كل شيء قليلاً طوال الوقت ، حيث يمكن للشركة تحقيق الجودة والكفاءة وإرضاء العملاء على المدى الطويل.
2. إشراك كل موظف : لبناء العمل الجماعي والثقة ، ترى شركات إدارة الجودة الشاملة أن كل موظف يجب أن يشارك في عملية التحسين المستمر ، وهذا يتطلب أن يتم تدريب العمال وتمكينهم من إيجاد المشكلات وحلها كما أن الهدف هو بناء العمل الجماعي والثقة والاحترام المتبادل.
3. الاستماع والتعلم من العملاء والموظفين : تهتم شركات إدارة الجودة الشاملة بعملائها ، الأشخاص الذين يستخدمون منتجاتهم أو خدماتهم ، بالإضافة إلى ذلك يستمع الموظفون داخل الشركات ويتعلمون من الموظفين الآخرين و خارج مناطق عملهم.
4. استخدام معايير دقيقة لتحديد المشاكل والقضاء عليها : دائماً ما تكون مؤسسات إدارة الجودة الشاملة متيقظة لكيفية أداء المنافسين للأشياء بشكل أفضل ، ثم تحاول تحسينها - وهي عملية تُعرف باسم قياس الأداء. باستخدام هذه المعايير ، يقومون بتطبيق القياسات الإحصائية على عملياتهم الخاصة لتحديد المشاكل.

لماذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة مهمة ؟

تؤكد وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة على غرس مفاهيم الجودة في جميع أنحاء المنظمة ككل بطريقة تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء وقد ساعد اعتماد إدارة الجودة الشاملة الشركات الأمريكية على التعامل مع المنافسة العالمية.



المحور الثاني : مدخل للمؤسسة

تمهيد :

المؤسسة ظاهرة معقدة، ولذلك نجد وجهات نظر مختلفة في إعطاء تفسير لمفهوم المؤسسة، فهناك من لديهم نظرة محدودة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني، وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط.

أولا : تعريف المؤسسة:

لقد تعددت مفاهيم المؤسسة الاقتصادية باختلاف الأزمنة والاتجاهات، ويمكن أن تجمع بعضها في النقاط التالية :

بالنسبة لتروشي تعرف بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي ؛

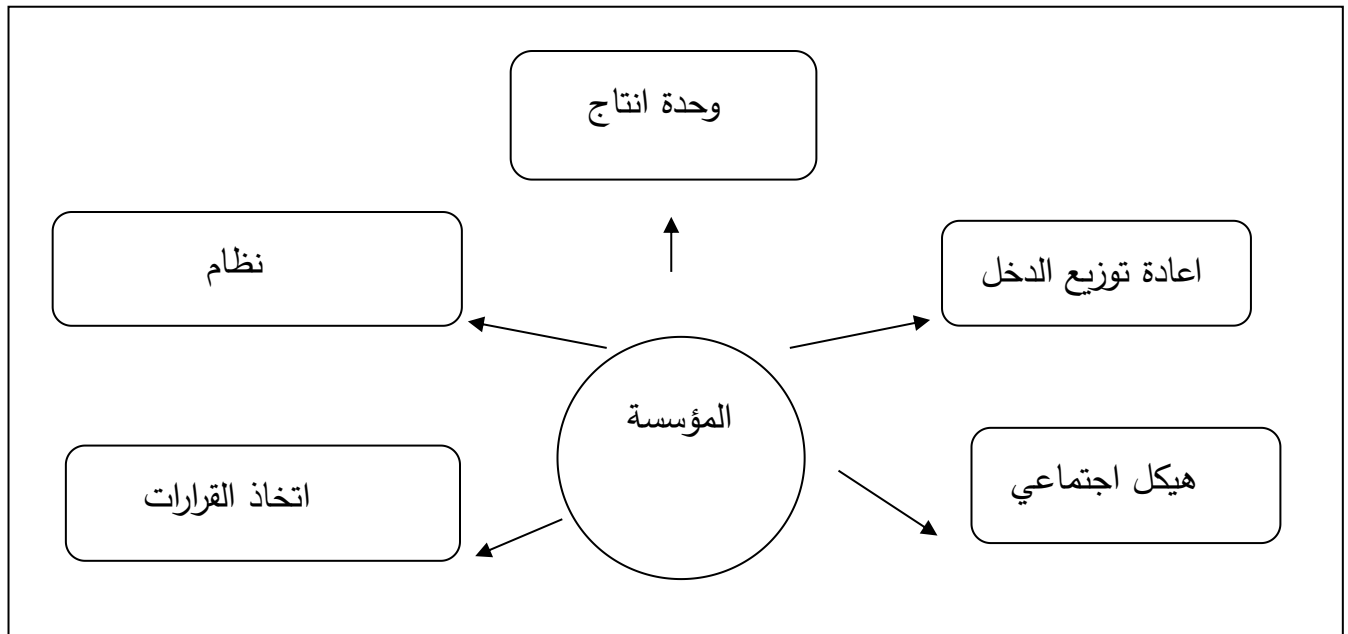
ويضيف فرنسوا بيرو أن المؤسسة " شكل إنتاج، بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الانتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"؛

ويتم تعريف المؤسسة على أنها نظام اجتماعي تعاوني يتضمن جهودًا منسقة لشخصين أو أكثر يسعون لتحقيق هدف مشترك، بمعنى آخر عندما يجتمع الافراد ويوافقون رسميًا على توحيد جهودهم لغرض مشترك تكون المنظمة هي النتيجة.

هناك استثناءات ، أي عندما يتوافق شخصان على دفع السيارة للخروج من حفرة ، هذه المهمة هي جهد لمرة واحدة على أساس النفعية المؤقتة ، ولكن إذا قرر نفس الشخصين تجميع مواردهما لإنشاء خدمة سحب فسيتم إنشاء منظمة ، هذا جزء من "الجهود المنسقة" من تعريفنا والذي يتضمن درجة من التخطيط الرسمي وتقسيم العمل .

ونظرا لاختلاف المؤسسات فيما بينها في أشكالها وقدراتها، فلا يمكن تعريف المؤسسة إلا بمكوناتها، لكننا إذا حاولنا الجمع بينها في تعريف عام، ينطبق على الكل، أمكن القول أن: "اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين ، و هذا في اطار قانوني و مالي و اجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به ، و يتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالافراد ، وهذا من اجل انتاج سلع وخدمات ."

الشكل 07: تعريف المؤسسة



ثانيا :خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتصف المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بينها

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق، الواجبات و الصلاحيات.
- القدرة علي الانتاج و أداء التوليفة المتغيرة للمحيط من أجل البقاء .
- التحديد الواضح للاهداف ، السياسات ،البرامج و اساليب العمل ، فكل مؤسسة تضع الاهداف سواء كانت نوعية أو كمية علي غرار رقم الاعمال و الحصص السوقية.
- خاصية الهيكلة الملائمة و هذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي فيها تنظيم المسؤوليات و اتخاذ القرارات و تفاعلها ،و العلاقة بين الوظائف و الاقسام الملائمة و الفعالة، مما يساعد على تحقيق الاهداف و الاداء الجيد و الحسن للمؤسسة.

ثالثا : المؤسسة كعون اقتصادي

يمكن للمؤسسة أولاً وقبل كل شيء أن ترى نفسها كوحدة إنتاج وتوزيع ، تتمثل إحدى المهام الموكلة إلى المؤسسة عمومًا في خلق القيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات أو خدمات تامة الصنع أو نصف منتهية) أو التوزيع التجاري للسلع أو الخدمات المباعة في السوق ، وفقًا لهذا المفهوم فإن المؤسسة عبارة عن منظمة تتكون من موارد مختلفة (مالية ، وبشرية ، وتنظيمية ، وتكنولوجية ، وما إلى ذلك) مجتمعة من أجل إنتاج سلع وخدمات معدة للبيع ، بحيث تكون قيمة المبيعات أكبر من التكاليف المستثمرة ، ولكن من خلال تطوير أنشطتها فإن الشركة تؤدي وظيفة توزيع الثروة ، من خلال تعويض عوامل الإنتاج المختلفة المشاركة في العملية ، وبالتالي تلعب الشركة دورًا في توزيع الثروة المنتجة ، من خلال إعادة توزيع جزء من القيمة التي تم إنشاؤها على الموظفين (الرواتب) ، والمساهمين (أرباح الأسهم) ، والدولة (الضرائب) والشركاء الآخرين (الموردين) ، لذلك فإن المؤسسة بحكم دورها المزدوج في الإنتاج والاستهلاك ليست منظمة معزولة عن بيئتها، فهي نظام مفتوح يعمل في العديد من الأسواق ويحافظ على العلاقات مع شركاء متعددين.

أول من حدد هذه الفكرة هو عالم الإدارة P.DRUKR حيث تعتبر المؤسسة وقائدها " المقاول" يساعدان لأعوان اقتصاديين ولعل هذه الفكرة راجعة من كون الاقتصاد حسب سمويلسون هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك المجتمع وأفراده في البحث وتوظيف الموارد المتاحة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها بين الفئات المختلفة بهدف إتباع الحاجات اللازمة لمعيشتهم"

من هذا التعريف يمكن النظر إلى دور المؤسسة فهي الوسيلة التي من خلالها يتم البحث عن الموارد وتوظيفها للإنتاج ومن ثم توزيعها، ويرتكز مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي على:

* الحصول على إنتاج متمثل في سلع وخدمات.

* وجود مركز قرار للمؤسسة يظهر في سلطة الإدارة.

رابعا : المؤسسة تنظيم اجتماعي

إذا كانت المؤسسة خلية اقتصادية ، فهي أيضاً منظمة اجتماعية كمكان لقاء بين الفاعلين الاجتماعيين ، أي أن الرجال والنساء متحدون في نظام معين يضعهم في علاقة في إطار شبكة من التدفقات المادية والمعلوماتية ، و توظف الشركة عدد كبير من السكان النشطين ولكن داخلها الموظف ليس مواطناً حراً ، فهو فرد مرتبط بشكل أو بآخر بشكل دائم بالمؤسسة بموجب عقد عمل ينشئ رابطة تبعية ، وهي علاقة سلطة مع الرئيس التنفيذي للشركة ، وبالتالي فإن الجهات الفاعلة في الشركة تحمل مهارات مختلفة توفرها للمنظمة ، لتحقيق الأهداف المحددة ، لذلك يفترض مثل هذا النهج إنشاء إجراءات مراقبة وتنسيق لتمكين النظام بأكمله من العمل بشكل صحيح ، ومع ذلك فإن المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية معقدة ويصعب إدارتها لأسباب مختلفة ، حيث يتمتع كل فرد بشخصية مختلفة مما يجعل من الصعب إنشاء مجتمع ممارسة تلقائياً بين أعضاء نفس المنظمة ، من ناحية أخرى يكون الأفراد عموماً حاملين لتطلعاتهم الخاصة حيث ولدوا من موقف في وقت معين أو من تجارب سابقة والتي يمكن أن تساعد في تطوير السلوكيات الأنانية حيث يسعى كل منهم إلى تلبية احتياجاته بشكل مستقل عن المصلحة العامة ، وبالتالي

فإن البعد الاجتماعي للشركة ينطوي على الجمع والتعاون بنجاح مع الأفراد من مختلف التشكيلات ، الذين يوافقون على أن يكون لديهم حقوق ولكن أيضًا واجبات تجاه مؤسستهم.

المؤسسة هي مجموعة الأفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات " ويرتكز هذا التعريف على العناصر التالية:

* تنظيم السلطة.

* توزيع المهام.

* كيفية اتخاذ القرار (مركزي أو غير مركزي).

* سلوكيات وتصرفات الأفراد.

خامسا - المؤسسة كنظام:

يرتكز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام الذي يعود استعماله الأول إلى عالم البيولوجيا L.V.BERTALANFF في سنة 1937.

وقبل تعريف المؤسسة كنظام يجب تعريف النظام أولا وهو يعني: هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك.

تعريف المؤسسة كنظام: " نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية (وظيفة الإنتاج، وظيفة

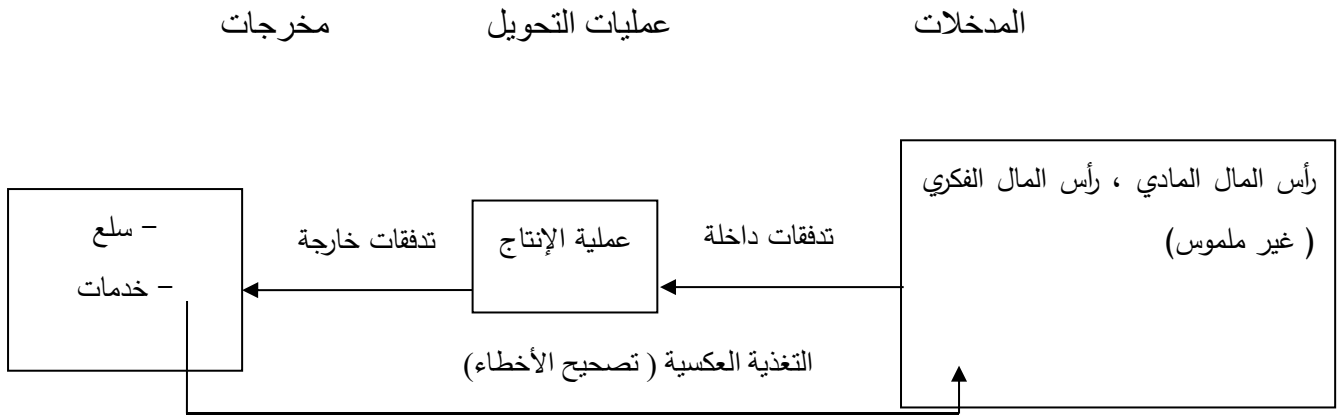
التسويق...الخ) التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق

الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".

. مكونات عناصر المؤسسة كنظام :

تتمثل عناصر النظام: - المخلات، - عمليات التحويل (الصندوق الأسود) المخرجات، التغذية العكسية. والشكل

التالي يوضح عناصر المؤسسة كنظام .



سابعاً: الخصائص المشتركة للمنظمات

لجميع المنظمات وفقاً لإدغار شاين ، عالم النفس التنظيمي تشترك جميع المنظمات في أربع خصائص:

(1) تنسيق الجهود ، (2) الهدف أو الغرض المشترك ، (3) تقسيم العمل ، (4) التسلسل الهرمي للسلطة.

تنسيق الجهود:

قد يكون أحياناً فردين أفضل من فرد واحد لانه بتوحيد الجهود وتنوع الافكار يمكن للأفراد الذين يتحدون

معاً وينسقون جهودهم الفكرية و البدنية أن ينجزوا أشياء رائعة ومثيرة ، مثل بناء الأهرامات العظيمة ، وإرسال رواد

الفضاء إلى القمر فكل هذه الإنجازات تجاوزت بكثير مواهب وقدرات أي فرد، أي ان تنسيق الجهود يضاعف

المساهمات الفردية.

1/هدف مشترك :

لا يمكن أن يتم تنسيق الجهود ما لم يتفق أولئك الذين انضموا معاً على السعي لتحقيق شيء لمصلحة مشتركة ،

فالهدف أو الغرض المشترك يعطي تركيز المنظمة وأعضائها الحشد اللازم.

2/ تقسيم العمل :

من خلال تقسيم المهام المعقدة بشكل منهجي إلى وظائف متخصصة ، يمكن للمؤسسة استخدام مواردها البشرية بكفاءة حيث يسمح تقسيم العمل لكل عضو في المنظمة أن يصبح أكثر كفاءة من خلال القيام بنفس المهمة المتخصصة بشكل متكرر (ولكن يمكن للوظائف المتخصصة الزائدة أن تولد الملل والعزلة).

وقد عُرفت مزايا تقسيم العمل لفترة طويلة ، و كان الاقتصادي الرائد آدم سميث من أوائل مؤيديها ، فأثناء قيامه بجولة في مصنع لتصنيع الدبابيس ، لاحظ سميث أن مجموعة من العمال المتخصصين يمكن أن تنتج 48000 دبوس في اليوم حيث كان هذا رقمًا مذهلاً ، مع الأخذ في الاعتبار أن كل عامل يمكنه إنتاج 20 دبوسًا فقط في اليوم عند العمل بمفرده.

3/ التسلسل الهرمي للسلطة :

وفقًا لنظرية التنظيم التقليدية ، أي شيء يتم إنجازه من خلال جهد جماعي رسمي ويجب منح شخص ما السلطة لرؤية أن الأهداف المخطط لها يتم تنفيذها بفعالية وكفاءة.

و بدون تسلسل هرمي واضح للسلطة يصعب تحقيق تنسيق الجهود إن لم يكن مستحيلًا، فالمدیر لديه سلطة على المدير المساعد ، هذا الأخير لديه سلطة على رئيس قسم الإنتاج ، والذي بدوره له سلطة على الموظفين في قسم الإنتاج ، إذن بدون مثل هذا التسلسل الإداري ، سيكون لمدير المتجر المهمة المستحيلة للإشراف المباشر على عمل كل موظف في المتجر.

و فكرة التسلسل الهرمي لها العديد من النقاد ، لا سيما بين أولئك الذين يدافعون عن المنظمات وأكثر تعاطفا مع المستويات الأقل في الإدارة ، كما أجاب أحد منظري المنظمة على هؤلاء النقاد على النحو التالي:

قد يبدو من الصعب التكلم عن فعالية التسلسل الهرمي ، فالبيروقراطية هي كلمة سيئة حتى بين البيروقراطيين ، وفي مجال الأعمال هناك وجهة نظر واسعة الانتشار مفادها أن التسلسل الهرمي الإداري يقتل المبادرة ويسحق

الإبداع ، ومع ذلك أفنعتني 35 عامًا من البحث أن التسلسل الهرمي الإداري هو الأكثر كفاءة والأكثر صعوبة ، وفي الواقع أكثر الهياكل التنظيمية التي تم ابتكارها على الإطلاق للمؤسسات الكبيرة يمكن للتسلسل الهرمي المنظم بشكل صحيح إطلاق الطاقة والإبداع وترشيد الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية بالفعل.

Elliot Jaques, "In Praise of Hierarchy," Harvard Business Review, 68(January–February 1990): 127. Also see Harold J. Leavitt, "Why Hierarchies Thrive," Harvard Business Review, 81(March 2003): 96–102.

4/وضع كل القطع معًا :

كل الخصائص الأربع السابقة ضرورية قبل أن يقال عن وجود منظمة ، لقد فشلت العديد من المحاولات حسنة النية لإنشاء مؤسسات لأن شيئًا ما كان مفقودًا.

في عام 1896 على سبيل المثال ، ساعد فريدريك شتراوس ، وهو صديق لهنري فورد في طفولته شركة فورد في إنشاء متجر للآلات يُفترض أنه ينتج محركات تعمل بالبنزين ، لكن بينما كان شتراوس مشغولاً بتنفيذ الصفقة عن طريق تصنيع الأجزاء المطلوبة ، كان فورد يبني سرًا عربة بدون أحصنة في ورشة خلف منزله ، و فشلت المنظمة لأنه لم تكن كل أجزاء المنظمة في مكانها الصحيح و لم يتم تنسيق جهود فورد وشريكه ، فقد عملوا في أغراض متعارضة وكان عملهم منقسمًا بشكل غامض ، ولم يكن لديهم تسلسل هرمي للسلطة ، باختصار كانت لديهم نوايا تنظيمية لكن لا توجد منظمة.

سابعا :صور المنظمة حسب جاريث مورغان

يعتمد عمل جاريث مورغان على افتراض أن: "تستند جميع نظريات التنظيم والإدارة إلى الصور أو الاستعارات الضمنية التي تقودنا إلى رؤية وفهم وإدارة المنظمات على وجه الخصوص ، وإن كانت جزئية ،". لذلك يستخدم المؤلف "الاستعارات" لوصف المنظمات. تتوافق كل "صورة" مع مدرسة فكرية واحدة أو أكثر.

وفقًا لمورغان ، فإن الاستعارة هي وسيلة لفهم واستكشاف المؤسسات في تعقيدها من خلال ربطها بنماذج معروفة ومعترف بها للحياة اليومية ومع ذلك ، يجب أن يتعلم المدير "التعامل مع الاستعارة بالفن" لتجنب التشويه أو التبسيط أو التفسيرات الخاطئة التي تسببها الصور، و يقدم مورغان (1997) ثمانية استعارات نقدمها بإيجاز :

أ / الشركة ينظر إليها على أنها آلة

المنظمة مثل الآلة التي يجب أن يتم تزيينها ،حيث يجب أن يكون الجميع في مكانهم، الرجال قابلة للتبديل وتشبيهمهم بالمسامير. نحن ندرك مبادئ المدرسة الكلاسيكية مع مؤلفيها (تايلور ، فايول ، ويبر).

ترتبط جاذبية هذه الاستعارة باقتصاديات الحجم التي يمكن إجراؤها بفضل تأثيرات التعلم التي يسهلها توحيد العمل والقواعد المكتوبة واحترام الإجراءات ، وهكذا فإن الشركة "الآلة" تزيد من إنتاجيتها وكفاءة الموظفين في أداء مهامهم من خلال وضوح أهداف الإنتاج ، والمعايير المتعددة الموضوعية للأجور والترقية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التوحيد يسهل التبادل بين القوى العاملة ، وبالمثل فإن الهيكل البيروقراطي يحد من عدم اليقين ويعزز الانضباط ويقلل من الصراع ، كما أنه يعزز العدالة الاجتماعية من خلال عمليات صنع القرار الموضوعية.

بالنسبة إلى Taylorism ، غالبًا ما يتم انتقادها بسبب شكل من العمل اللاإنساني المرتبط بأداء المهام المتكررة والرتيبة وغير المثيرة للاهتمام والتي تعزز عدم الرضا وفقدان الدافعية ، بالإضافة إلى ذلك تميل السيطرة الشديدة للأفراد ومساحتهم المحدودة للمناورة إلى زيادة حوادث العمل والتغيب وحتى ولاء الموظفين المنخفض. في إطار البيروقراطيات الحديثة ، يُنظر إلى التسلسل الهرمي القوي أيضًا على أنه مصدر للتصلب ، بشكل عام غالبًا ما

تؤدي الطبيعة غير الشخصية والرسمية إلى انخفاض في الرضا الوظيفي ، بينما يمكن للقواعد أن تبطئ عملية تكيف الشركة عن طريق الحد من مبادرة الموظف ومسؤوليته ، وتُظهر التحليلات التجريبية (Crozier and Friedberg، 1977) أن الصراع غالبًا ما يكون في قلب البيروقراطيات لأنها شركات غير مرنة جدًا وسلطوية وغير قابلة للتغيير وغير مبالية باحتياجات أولئك الذين يتعين عليهم معالجتها.

ب / الشركة التي يُنظر إليها على أنها كائن حي

تجمع هذه الاستعارة بين عدة مدارس فكرية ، من بين أهمها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال ترميز المنظمة كمكان لقاء حيث يسعى الفرد لتلبية احتياجاته (مايو ، ماسلو ، ليكرت ، هيرتزبيرج ، لوين ، ماك جريجور ...) ومن ناحية أخرى ، فإن المدرسة الموقفية (بيرنز وستوكر ، لورانس ولورش ، مينتزبرج ، ميلر وفريزين ...) معتبرة أن المنظمة يجب أن تتكيف مع بيئتها وأن لديها دورة حياة مماثلة لدورة حياة الإنسان ، و يدمج مورغان أيضًا في هذه الاستعارة التحليلات "المنهجية" ونظريات الموارد وبيئة السكان (ألدريتش ، فريمان).

يشهد هذا الاستعارة على عدد الدراسات التي استخدمت الطبيعة لفهم المنظمات وحياتها.

كما يلاحظ مورغان نفسه ، فإن النقاط القوية في هذا الاستعارة هي الإصرار على العلاقة بين المنظمة وبيئتها (الحاجة إلى احترام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ، وأهمية تلبية احتياجات أصحاب المصلحة ...) ، كان لنظرية العلاقات الإنسانية ميزة إعادة الناس إلى مركز المنظمة، وسلط الضوء على الظواهر الأساسية في المنظمات مثل تأثير الهيكل غير الرسمي ، كما ان اهتمامه الرئيسي هو التأكيد على أهمية العلاقات داخل مجموعات العمل والحاجة إلى الاحترام والتنمية الشخصية ، ومع ذلك فإنه يعطي رؤية ساذجة إلى حد ما للإدارة من خلال إنكار البعد السياسي للأفراد ، وجاذبيتهم الحقيقية للبعد النقدي للمكافأة أو حتى فرديتهم، كما أشاروا إلى أهمية العلاقات بين المنظمات ، و يمكن أن تؤدي استعارة الكائن الحي إلى "جعل المنظمة ملموسة للغاية في حين أن المنظمات هي في جزء كبير منها نتاج الرؤى والأفكار والمعايير والمعتقدات".

ج الشركة كثقافة

يُنظر إلى المنظمة هنا على أنها مجموعة تفرز قيمًا مشتركة وتخلق روابط انتماء ، كما ان تصور منظمة ما كثقافة هو دراستها من منظور القيم والأفكار والمعتقدات والطقوس والأنماط الأخرى ذات المعنى المشترك التي تستمر وتحديد الأنظمة التي يتم الرجوع إليها، وترتبط هذه الاستعارة بعمل شاين (1985) ودين وكينيدي (1982) وباسكال وأثوس (1981) وباسكال (1984) أو حتى بيترز ووترمان (1982) حيث يتكون النهج الثقافي من إبراز عدة أنواع من الثقافة في المنظمات:

- تشير الثقافة المهنية بشكل خاص إلى عمل Sainsaulieu على الهوية الفردية والجماعية ، وتجد الشركة نفسها في مرتبة المؤسسات التي تقدم التنشئة الاجتماعية الثانوية للأفراد ذوي الرواتب في سياق الانحدار النسبي لمؤسسات التنشئة الاجتماعية الأولية (التعليم ، والأسرة ، والدين) ، حيث لدينا إمكانية الوصول إلى الهوية من خلال ما نفعله في حياتنا المهنية ؛

- تشير الثقافة الوطنية بشكل خاص إلى عمل هوفستد أو ترومبينارس ، و يُنشئ فيليب ديريبان مقارنة بين الثقافات بين الشركات ذات الخصائص المتشابهة ومن بلدان مختلفة بناءً على تحليل ثلاث شركات تابعة للمجموعة تقع في بلدان مختلفة و يسلط الضوء على وجود اختلافات أكثر وضوحاً بين موظفي هذه الشركات التابعة الثلاثة أكثر من الاختلافات بين الشركات المستقلة تمامًا ولكن المنشأة في نفس البلد (مفهوم الثابت الوطني) ؛

- تشير ثقافة المجموعة الاجتماعية إلى الروابط الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد العاملين معاً في فريق أو قسم ، أو ينتمون إلى نفس الفئات المهنية (العمال ، والمديرون التنفيذيون ، وما إلى ذلك) أو يقومون بنفس الوظيفة ؛
- الثقافة التنظيمية ترمز إلى الثقافة الرسمية للمنظمة.

- ترتبط الثقافة غير الرسمية بالممارسات اليومية للفاعلين وتقع خارج القواعد والإجراءات الرسمية للمنظمة ؛

• تعتمد الثقافة الفردية على خصائص سابقة معينة للفرد (الفئة العمرية ، المنطقة الأصلية ، الهوايات ، العضوية السياسية أو النقابية ، إلخ).

وبالتالي فإن الظاهرة الثقافية معقدة بسبب تشابك الثقافات والثقافات الفرعية المختلفة.

ينصب اهتمام هذا التيار على تحديث الظواهر الرمزية الموجودة داخل المنظمات (الرموز ، والمعتقدات ، والطقوس ، وما إلى ذلك) والتي تمثل العديد من عوامل التماسك والتعبئة مثل عوامل القصور الذاتي للتغيير والصراعات في بعض الأحيان. تظهر هذه المدرسة أهمية أنظمة المعنى داخل المنظمات.

و تميل بعض الأعمال إلى استغلال البعد الثقافي من خلال السعي إلى فرض ثقافة مؤسسية مزيفة على الموظفين (قيم جوفاء ، ثقافة الواجهة ، إلخ)، بل إن بعض المؤلفين يذهبون إلى حد نقل قيم وخصائص معينة لثقافة مؤسسية جيدة ، وإعطاء جانب معياري للظاهرة الثقافية. لذلك ، هناك خطر كبير يتمثل في إحداث فجوة كبيرة بين الثقافة الرسمية والثقافة الحقيقية من جهة وبين الثقافة الرسمية وغير الرسمية من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى الصراع واللعب السياسي وتثبيط الدافع.

■ الشركة ينظر إليها على أنها عقل

تتمثل وظيفة المنظمة في جمع المعلومات ومعالجتها من أجل إصدار أوامر لأجهزتها المختلفة ، و ترتبط هذه الاستعارة بمدارس اتخاذ القرار (سيمون ، مارس) وتعمل في علم النظم وعلم التحكم الآلي (وينر ، أشبي ، ميليس إلخ). يُنظر إلى المعلومات على أنها البيانات الأساسية للمنظمة. يتم تعميمها صعودًا (التي توفرها الهيئات المختلفة على الموارد المتاحة في الشركة والوضع البيئي) وإلى أسفل (نشر القرارات الإستراتيجية) ، و يرمز إلى الإدارة العامة للشركة بالعقل الذي يعالج المعلومات ويهضمها ثم ينقل قراراتها.

تتمثل مصلحة هذه المدرسة في التشكيك في مبدأ العقلانية الجوهرية المرتبط منذ فترة طويلة بالمنظمة ، و يعمل الدماغ الجماعي والفرد بعقلانية محدودة ويلجأ إلى الاستدلال والتحيز بسبب الحدود المعرفية للأفراد.

اهتمام هذه المدرسة هو تسليط الضوء على دور المعلومات في مجتمعاتنا الحالية ، كما يصر على أهمية تأمين معرفة المنظمة وتعزيز التعلم و يعزز الذكاء واستخدام NICTs للتحكم في بيئة الفرد، حيث تميل هذه المدارس إلى التقليل من شأن مكابح الجهات الفاعلة (صراع على السلطة ، وعدم توزيع المعلومات ، واختلاس الأدوات).

■ الشركة ينظر إليها على أنها نظام سياسي

المنظمة هي مكان للحكومة حيث يتحد الأفراد ويعارضون بعضهم البعض دفاعًا عن مصالحهم ، كما أن تيار التحليل الاستراتيجي (Friedberg و Crozier) أو حتى أعمال Cyert و March أو Mintzberg حول السلطة هي جزء من هذه الاستعارة.

تكمن مصلحة هذه المدرسة في إبراز مسألة السلطة والألعاب السياسية والصراعات المخبأة في العديد من المدارس الفكرية ، و غالبًا ما تكمن صعوبة هذه الأعمال في النظر فقط في مستوى القوة الفردي أو الجماعي

■ الشركة ينظر إليها على أنها سجن للأمراض العقلية

المنظمة هي المكان الذي تتجلى فيه النفس البشرية حيث تعبر المشاعر عن نفسها وتخلق كل من المتعة والقلق والدوافع الإيجابية والسلبية (Jaques ، Pages ، Enriquez ، Dejours ، إلخ) ، و يوضح هذا العمل أن الشركات تشكل واقعها ، حيث إنهم في الواقع محاصرون في رؤية فريدة بينوفا بمرور الوقت والتي يمكن أن تمنعهم من إدراك إشارات معينة من البيئة ومن التكيف معها.

على المستوى الفردي ، تجعلنا الاستعارة أيضًا ندرك حقيقة أن ديناميكيات النفس البشرية يتم التعبير عنها بشكل طبيعي في المنظمات ، في الواقع يُسقط الأفراد مخاوفهم ودوافعهم وأشياءهم الداخلية وقلقهم في المنظمات ، بالإضافة إلى ذلك غالبًا ما يتم تشكيل المنظمة من قبل قادتها (Kets de Vries) وفقًا لأوهامهم الشخصية ، والتي تتحول فجأة إلى تخیلات جماعية يلتزم بها جميع الموظفين، كما يشير مورغان أنها تلعب هذه الاستعارة دورًا مهمًا في لفت الانتباه إلى البعد الأخلاقي للمنظمة و من ناحية أخرى فإنه يفتح الطريق للتلاعب وإدارة الإجهاد والمضايقات الأخرى.

■ الشركة أداة للهيمنة

التنظيم هو أداة في خدمة الأوليغارشية (الأوليغارشية أو حكم الأقلية، وهي شكل من أشكال الحكم بحيث تكون السلطة السياسية محصورة بيد فئة صغيرة) التي تسعى إلى إعادة إنتاج هيمنتها ، يعتمد في الأصل على أعمال ماركس ووبر ، ويتضمن أيضًا بحث بورديو (1970) ، برافرمان وميشيلز (1949).

في هذا النهج ، تكون الشركة مجرد أداة في خدمة استراتيجيات الهيمنة التي يمثل الاقتصاد والمجتمع العالمي مسرحها ، و على سبيل المثال يوضح Bourdieu (1970) أن الوصول إلى المناصب المهيمنة في الشركات الفرنسية الكبيرة يعتمد بشكل أساسي على نوعية المدارس التي تخرجت منها " Grandes Ecoles " ، هذه المدارس هي أماكن للتكاثر الاجتماعي بشكل أساسي ، ويمكن الوصول إليها فقط من طلاب الطبقات الاجتماعية العليا الذين لديهم رأس المال الثقافي اللازم للنجاح (نفس اللغة ، نفس الأنشطة ، نفس ردود الفعل الفكرية ، نفس الثقافة) ، تبدو المدرسة كمكان للتنشئة الاجتماعية الأولية كأداة لتعزيز التفاوتات الاجتماعية ، وهكذا يقوم بورديو بتحديث تأثير الهياكل الاجتماعية على الأفراد (السلوكيات ، والأنماط المعرفية ، والأفعال ، والمواقف ، وما إلى ذلك) وطبيعتهم العنيفة في بعض الأحيان.

■ الشركة تدفق ومكان للتحويل

تتعلق هذه الاستعارة بالتغيير التنظيمي ، حيث تعتمد على عمل Weick و Giddens والنظريات التطورية والتفاعلية ، حيث أن المنظمات هي مثل أنظمة متعددة للتفاعل تكون منظمة وفوضوية في نفس الوقت ، و يجب أن تنشأ النماذج من الفوضى ، ولا يمكن فرضها، بالإضافة إلى أن فرق العمل تكون ذاتية التنظيم و تتعلم كيف تعيش

في حالة ظروف عدم التأكد ، كما يجب عليهم تطوير القدرة على إدارة الحدود وعلى وجه الخصوص تعزيز التعلم

ثنائي الحلقة.



المحور الثالث : اساسيات الهيكل التنظيمي

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تتطافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها، و لتحقيق تلك الأهداف يتم مناقشة الكيفية التي يتم بها تقسيم العمل و التنسيق فيما بينها و توزيع السلطة بين القائمين على هذه الأنشطة. هذه التساؤلات نعبر عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يظهر في شكل صورة يطلق عليها الخريطة التنظيمية تتشكل من خانات تعبر عن مختلف الأنشطة، و مجموعة خطوط تعبر عن عملية الربط و التنسيق بين هذه الأنشطة.

يلعب الهيكل التنظيمي دورا حيويا في المنظمات الخدمية ويتعاضد هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات وإيجاد الإستراتيجيات والهيكل التنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة للمنافسة سواء من المنظمات المحلية أم المنظمات الأجنبية وي طرح عدد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي ومن هذه المفاهيم ما يأتي :

يعرفه (DAFT,1991) الشكل الذي تحدد من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الاقسام المختلفة فيها

و يعرفه (ROBBINS,1995) التوزيع الرسمي لأدوار العمل والميكانيزمات الإدارية لمراقبة تكامل أنشطة العمل

كما يعرفه (GEORGE & JONES ,1999) نظام رسمي من المهام والعلاقات المكتوبة من خلالها يتم مراقبة وتنسيق وتحفيز الأفراد العاملين التي تجعلهم يعملون سوية بروح من التعاون لتحقيق أهداف المنظمة .

ويعرف ايضا بأنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق الاهداف ،اضافة لبيان اشكال وأنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة.

ويعرفه (HELLREIGEL ET AL ,2001) عملية اختيار وتعيين الهيكل التنظيمي والنظام

الرسمي للإتصال ، وأقسام العمل والتنسيق ، والسلطة وللمسؤولية والإشراف لتحقيق أهداف المنظمة .

ويعرفه (HENRY MINTZBERG ,2005) مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها

تقسيم العمل الى نشاطات واضحة ومحددة ، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات.

ويعرفه علماء الادارة بانه الاطار العام الذي يحدد السلطة والمسؤولية في التنظيم ، هو يتركب من

مجموعة من المراكز والوحدات الادارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع ايضاح خطوط الاتصال

، واتجاهات العلاقات بين الافراد شاغلي المراكز.

بشكل عام هناك تأكيد واضح واتفاق شبه تام على أن الهيكل التنظيمي يعكس صورة للمنظمة في

توزيع مهماتها وتخصيصها بين الأفراد مقرونة بالتنسيق وأساليب الرقابة المطلوبة من اجل ضمان تحقيق

أهداف المنظمة وغاياتها.

كما أن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة ، فمن خلال

الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي

الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يتشكل الهيكل التنظيمي من:

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة " تعبير عن التخصص "
- مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف " .
- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة " .
- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال " .

ويخدم الهيكل التنظيمي الوظائف التالية:

- تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف تنظيمية.
- وجود الهياكل التنظيمية يسمح بإيجاد الإطار الذي تحقق فيها الأهداف العامة للمؤسسة وتوجيه الأهداف الخاصة للأفراد للمتطلبات التنظيمية للمؤسسة.
- يعبر الهيكل التنظيمي عن المجال الذي تمارس فيه السلطة " درجة المركزية واللامركزية " أو الكيفية التي تتخذ فيها القرارات " انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية ".

ثالثا أهمية الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة ،ويساعد على تحليل عملياتها ،فتأثيرات الهيكل التنظيمي لأي منظمة لا يقتصر على رفع الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ، بل يتعدى ذلك التأثير الى رفع المعنويات ، وتحقيق الرضا للعاملين في المنظمة فالهيكل التنظيمي يجب ان يصمم من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة وتفعيل الاداء التنظيمي وتحديد النشاطات داخل المنظمة بما يخلق نوعا من الاستقلالية لدى اعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل ،فالافراد يشكلون جزءا اساسيا مؤثرا في أداء وعمل المؤسسة ، فالتغير الجديد لعمليات المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد بصورة اساسية على لوك العاملين في الهيكل التنظيمي ، والذي يضيف على المنظمة شخصية معنوية وشكلا فريدا خاصا بها.

ويمكن تبين اهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي :

- يشكل الهيكل التنظيمي الوسيلة التي من خلالها ربط الافراد والموارد والقواعد والاجراءات والقوانين على نحو يتلائم ومتطلبات تحقيق الاهداف
- زيادة عملية كفاءة اتخاذ القرار
- يعد الهيكل التنظيمي صمام امان للمنظمة ،فهو يقلل المخاطر التي يمكن ان تواجهها بسبب

- يعد الهيكل التنظيمي أداة ضبط لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم عبر وضع القواعد والإجراءات المحددة لطبيعة وشكل العلاقات بينهم .
- يمنح المنظمة القدرة على التكيف والمرونة ،وتعد تلك من خصائص الإبداع ،ولا سيما تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة ،فتكون بحاجة الى بناء هيكل تنظيمي مرن ومتكيف لتنفيذ الاستجابات المناسبة .
- ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة والفعالية والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها لابد ان يتسم بالصفات التالية:
- التوازن : وهو تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات الممنوحة و المسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد ،وكذلك التوازن بين نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية .
- المرونة : وهي ان يكون الهيكل التنظيمي قابلا وقادرا على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية .
- الاستمرارية : ويقصد بها ضرورة اعتماد تصميم الهيكل على اساس الدقة في تشخيص الواقع ،الى جانب ادراك التغيرات المستقبلية والتنبؤ بها دون ان يتعرض البناء التنظيمي لتغيرات جوهرية متكررة تتسبب في اختلاله .

ثالثا أبعاد الهيكل التنظيمي :

بالرغم من اجماع المفكرين والباحثين على اهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها للأهداف، إلا انه لا يتوافر إجماع بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة، فقد اشار (ROBBINS,1997) بأن الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر التالية :

- التخصص في العمل :ويشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف (اعمال منفصلة) .

- تجميع الاعمال :ويشير الى الاساس او الطريقة التي تعتمد لتجميع الوظائف (أعمال) .

- سلسلة الأوامر :وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة الى ادنى المستويات ويوضح من يتبع لمن .

- نطاق الاشراف :يشير الى عدد المرؤسين التابعين مباشرة لمدير /رئيس واحد .

- المركزية /اللامركزية :حيث يتم صنع القرارات .

- الرسمية :وتمثل درجة معيارية الاعمال .

ويضيف (ROBBINS) إلى ان التنظيم البيروقراطي يتصف بوظائف روتينية جدا تتحقق من خلال التخصص العالي والرسمية العالية ،وظائف يتم تجميعها على اساس وحدات وظيفية وسلطة مركزية ونطاق اشراف ضيق ،وان هذا التنظيم جامد لكنه كفء .

ويطرح (DAFT ,2004) ستة ابعاد للهيكل التنظيمي تتمثل في:

- الرسمية: ويتعلق بمقدار التوثيق التحريري المكتوب في المنظمة.

- التخصص: يقيس الدرجة أو المقدار التي تقسم فيها المهام التنظيمية الى وظائف.

-هرم السلطة: يحدد هذا البعد الجهة التي ترفع لها التقارير، وكذلك نطاق الرقابة لكل مدير

-المركزية: يشير الى المستوى الهرمي الذي يمتلك صلاحية اتخاذ القرار ،فاذا كانت السلطة تتركز بيد

الادارة العليا تكون المنظمة اكثر مركزية .

-المهنية: وتحدد مستوى الثقافة والتدريب للأفراد العاملين، وتكون مستوى المهنية عالية عندما يحتاج

الأفراد العاملون إلى فترات تدريبية طويلة للحصول على عمل في المنظمة ويقاس هذا البعد بعدد سنوات

التعليم لدى الأفراد العاملين.

-نسب الأفراد: ويشير الى توزيع الافراد على الوظائف المختلفة والاقسام داخل المنظمة ، وتتكون هذه

النسب من : نسب الإداريين , ونسب الكتاب ، ونسب الملاك المتخصص ونسب العمال غير المباشرين

إلى المباشرين، و يتم قياس هذه النسبة بقسمة عدد العاملين في قسم معين على العدد الإجمالي للعاملين

في المنظمة

كما ان طبيعة العلاقة بين المركزية والتعقيد عكسية، ويعزى ذلك الى تزايد حاجة العامل إلى

التدريب المتخصص يقود بالضرورة إلى زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات.

بينما درجة الرسمية العالية يمكن الوقوف عليها سواء في الهيكلية المركزية أو الهيكلية اللامركزية،

بحيث يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى الإكثار من الإجراءات والقواعد لتوجيه سلوكيات العمال بالشكل الذي

تريده حسب طبيعة السلطة القائمة (مركزية أو لامركزية)، حيث نشير إلى أنه في المؤسسة التي تتميز

باللامركزية وقلة الرسمية، إلى أن القرارات ذات الطابع الإستراتيجي تؤخذ على مستوى مركزي، بمعنى

مركزية مع درجة رسمية منخفضة. ومنه فالمركزية ترتبط بالإستراتيجية وليس الرسمية.

ما هي الأسباب التي تجعل من الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه ؟ من تقسيم للمهام وآليات تنسيق واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته كلها عمليات تتوقف بدرجة أو بأخرى على درجات التعقيد والرسمية والنمطية والمركزية ودرجة التفاعل بينهما. تلك التغيرات نعبر عليها بالأبعاد الأساسية التي نعتمدها في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أ-التعقيد: COMPLEXITY:

إن أول ما يصطدم به الإنسان عند ولوجه أية مؤسسة هو التعقيد ، إن تقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعد الوحدات التنظيمية ما هي إلا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد. فبالرغم من أن بعض المؤسسات تبدو بسيطة لأول نظرة إلا أنها تتطوي على أشكال عجيبة من التعقيد. لذلك يحمل مفهوم التعقيد معنى في الأدبيات التنظيمية: " تحتوي المؤسسة المعقدة على جزيئات تتطلب تنسيقاً و تحكماً، وكلما كانت المؤسسة معقدة كانت تلك الأشياء مهمة ، وبما أن المؤسسات تتفاوت فيما بينهما في درجة التعقيد وبغض النظر عن عنصر التعقيد المستخدم ونظراً لوجود اختلافات كبيرة داخل مؤسسات معينة، فإن مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسات " ولفهم متغير التعقيد ندرس عناصره الأساسية:

1. التمايز الأفقي: HORIZONTAL DIFFERENTIATION:

تشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بهذا القسم أو ذاك ويمكن التعبير عنه أيضاً بتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة.

2. التمايز العمودي (الرأسي): VERTICAL DIFFÉRENTIATION:

نقصد بهذا التمايز، بالبعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، يعني يزداد التمايز (ومنه درجة التعقيد) بزيادة عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، إذ كلما زادت عدد المستويات الإدارية بين قمة التنظيم وقاعدته كلما كان لها التأثير السلبي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات و تسايرها صعوبات في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

3. التشتت الجغرافي :

يعتبر إحدى العناصر الأساسية في تحديد مستوى تعقيد المؤسسة. ويقصد به "مدى انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة".

ويمكن أن يحتوي بدوره على التمايزين السابقين (الأفقي والعمودي). عن طرق فصل مراكز السلطة أو المهام، وهكذا أصبح التوزيع أو التشتت الجغرافي عنصرا من مفهوم التعقيد باعتبار أن المؤسسة يمكن لها القيام بنفس الوظيفة وب نفس تقسيم العمل والترتيب الهرمي في مواقع مختلفة.

الشكل رقم 09 : عوامل هال (HALL) للتعقيد التنظيمي

التعقيد التنظيمي

التشتت
الجغرافي

التمايز
العمودي

التمايز الأفقي

ب- الرسمية والنمطية:

تشكل كل من الرسمية والنمطية بعدين أساسيين في النظام التنظيمي للمؤسسة فالنمطية تعني "الاعتماد بشكل كبير على القواعد والإجراءات". بينما الرسمية تعني "الاعتماد على كتابة وتدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المؤسسة".

لا يمكن اعتبار كل من الرسمية والنمطية كمفهوم محايد، بحيث يعكس واقع المؤسسة درجة الرسمية والنمطية المعتمدة، انطلاقاً من النظرة للعنصر البشري الذي تتشكل منه المؤسسة، فإذا كانت النظرة الإيجابية للعنصر البشري باعتباره مصدر إبداع وقدرته على الرقابة الذاتية، كانت الرسمية والنمطية المعتمدة قليلة- حرية أكبر في التصرف والعمل- . ينما إذا كانت النظرة سلبية للعنصر البشري ولا يستطيع أن يبادر لاتخاذ القرار ويحتاج إلى توجيه سلوكياته فإن درجة الرسمية والنمطية تكون عالية، وعليه فإن الإفراط في الرسمية والنمطية يؤدي إلى أدوار وسلوكيات غير محسوبة (سلبية) تؤدي في صلابة الهيكل التنظيمي".

ج-المركزية واللامركزية:

تعني المركزية تركيز السلطة الخاصة باتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، بينما اللامركزية فتعني تفويض السلطة إلى قاعدة الهرم التنظيمي ومشاركة أوسع في اتخاذ القرارات. وعليه يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمدى تطبيق المركزية واللامركزية. ويمكن من خلال الشكل التالي تحديد طبيعة العلاقة بين المركزية واللامركزية.

بالنسبة للمركزية:

تسمح بالاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا في المؤسسة وقدراتها.

إفساح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة.

تمنح المستويات الإدارية العليا القوة والمكانة.

تسمح بتخفيض ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن.

لا تستلزم إجراءات رقابية مكثفة.

التقليل من الأخطار الناجمة عن حصول انحرافات في الأداء الفعلي عن ما هو مخطط، بحكم الخبرة

على مستوى الإدارة العليا في معالجة هذه الأمور.

أما اللامركزية فتتمتع بـ:

تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي من خلال تفويض السلطة وتحمل جزء من المسؤوليات.

السرعة في اتخاذ القرار نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مواقع التنفيذ.

تمكن من تنمية الكفاءات الإدارية لدى العاملين في المستويات الدنيا وتكليفهم وتحضيرهم لاستلام مناصب عليا.

استغلال مختلف الفرص المتاحة ومواجهة الانحرافات بين ما هو مخطط وفعلي في أسرع وقت ممكن.

تسمح بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم نظرا لاعتبار المشاركة كعامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العامل.

تشجع من الاستفادة من التمايز الجغرافي واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الظروف المحلية.

سهولة عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تتم بشكل مباشر ودون تعقيدات.

تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق.

رابعاً التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف :

اول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف وتحديد التخصصات الوظيفية ويقصد بتصميم الوظيفة تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة ، فمثلا لو أردنا تصميم وظيفة ميكانيكي في مصنع معين فاننا نحدد أي المكنائن يعمل عليها وكيف يتم تشغيلها وماهي معايير الاداء المتوقعة من ذلك ، وتصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص الوظيفي المرغوب في المنظمة .

ويقصد بالتخصص الوظيفي الدرجة التي تقسم بموجبها المهام والانشطة في المنظمة الى مكونات او مهام أصغر واسنادها الى أفراد متنوعين.

1- بدائل التخصص الوظيفي :

لغرض التعامل مع المشكلات والمعوقات التي ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد المدراء على العديد من المداخل التي تعزز الموازنة بين تحقيق انتاجية وكفاءة في العمل من جهة وحاجة الافراد الى الاستقلالية والابداع من جهة اخرى، ومن بين هذه البدائل نجد:

1. الدوران الوظيفي.

2. توسيع الوظائف.

3. إثراء الوظائف.

1. الدوران الوظيفي:

و يعني: " تنقل العامل من عمل لآخر، أو تبادل الأعمال بين العمال "هذا ما يؤدي إلى تقليص احتمالات الملل و الروتين و يخلق فضاء جديد للإبداع و ذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل.

2. توسيع المهام : ELARGISSEMENT DES TACHES

يعني توسيع المهام "زيادة مدى المهمة بتركيب مجموعة من العناصر لزيادة تنوع واجبات العمل" وهكذا يسند للفرد عمل أكثر تنوعا وأكبر نطاقا، وليس بالضرورة مسؤوليات اكبر. وعليه يمكن اعتبار هذه الاستراتيجية كسلاح لمواجهة الروتين و خطوة أولى نحو تطوير الوظائف من خلال خلق علاقات بين المناصب وشاغلها. ولكن بالرغم من أنه حقق بعض المكاسب على مستوى الرضا عن العمل، إلا أنه لم يحقق الكثير على مستوى حافز الشعور بالمسؤولية و الاستقلالية و الإنجاز.

ج إثراء العمل : ENRICHISSEMENT DES TACHES

يعود الفضل في تطوير هذه الاستراتيجية إلى المفكر **HERZBERG.F** صاحب نظرية العاملين في مجال التحفيز بحيث يمكن أن يكون العمل في حد ذاته كحافز هام للفرد ويعني إثراء العمل : "زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال واجبات متنوعة، أو فرص أكبر للمشاركة، أو حرية أكبر في التصرف ومسؤوليات أكبر. وباختصار يمكن تقديم استراتيجية إثراء العمل في شكل معادلة ترتبط (بتحسين العمل + العمق).

خامسا - السلطة و المفاهيم المرتبطة بها :

تعتبر السلطة إلى جانب القوة و المسؤولية من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، وكذلك تصميم التنظيم المناسب لتحقيق هذه الأهداف انطلاقا من تحديد العلاقات الرأسية بين الرئيس و المروؤوس و العلاقات الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى التنظيمي.

1- مفهوم السلطة و القوة و المسؤولية :

سوف نقوم بمناقشة مختلف هذه المفاهيم و تحديد العلاقة و الاختلاف بينهم :

1- السلطة:

هي الحق في عمل شيء ما يتمثل في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية " التفويض"، كذلك يجب أن يحدد مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة و المسؤولية، كذلك فإن السلطة لا تقتصر فقط على حق اتخاذ القرار و إنما أيضا متابعة تنفيذها.

و بصفة ملخصة تتمثل عناصر السلطة في :

- حق رسمي لاتخاذ القرارات و إصدار التعليمات من أجل تنفيذ مهام معينة.
- ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة.
- التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

ب- المسؤولية:

و تعني تعهد المروؤوس و التزامه بتنفيذ الأعمال و الأنشطة المعهودة إليه بأقصى قدراته. لذا فالالتزام هو أساس المسؤولية، بحيث يملك الرئيس السلطة و المروؤوس مسئول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بطريقة سليمة و بأقصى قدراته و طبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته، و نستشف مما سبق أن الفرد حين التحاقه بوظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يقبل و يوافق على الالتزام و التعهد بأداء مسؤوليات وواجبات وظيفته، باعتبار ذلك جزءا من العلاقة التعاقدية التي تربطه بالمؤسسة مقابل ما تمنحه المؤسسة من مزايا وحوافز.

ج- القوة:

تعتبر القوة المقدرة على عمل شيء ما في حين السلطة الحق في عمل شيء ما، هذا يعني أن السلطة لا تكفي وحدها لجعل المروؤوسين ينفذون جميع هذه المسؤوليات، لذلك فالقوة تبنى أساسا على مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين على مستوى الأداء و التصرفات، و تستند قدرتهم هذه مع مصادر غير السلطة الرسمية مثل قوة الشخصية و الاحترام و الكفاءة (يمكن القول أن القوة ترتبط بمفهوم القيادة (LEADERCHIP) و التي تعني القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا بالاقتران بين السلطة الرسمية و القوة.

سادسا - أنواع السلطة في المؤسسة :

يمكن التمييز بين الأنواع التالية :

أ- **السلطة التنفيذية:** وتعني الحق في التصرف و إصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي.

ب- **السلطة الاستشارية:** و تتمثل في الحق في تقديم النصح و الاستشارة و المعونة، و هذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار و يتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية :

- تقديم النصيحة للتنفيذيين.

- تقديم المعلومات و تحليلها.

- اقتراح الحلول.

ج- السلطة الوظيفية :

و يعبر عنها أيضا بالسلطة حسب الموقف، و بمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (تنفيذي أو استشاري) سلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون بحكم التخصص و نطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة، و يعني ذلك حق التدخل في مجال التخصص كأن يقوم مدير المالية بمراجعة الكشوفات المحاسبية في أقسام أخرى في المؤسسة غير قسم المالية، و السلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف السلطة التنفيذية.

ونقوم بتصميم هذا الجدول الذي يوضح مزايا و عيوب كل من أنواع السلطات السابقة الذكر:

الجدول 04 : مزايا و عيوب أنواع السلطات الثلاث

مزايا	عيوب	
سلطة تنفيذية	بسيطة بموجبها توزيع واضح للسلطات	تهمل دور الاختصاصيين تعتمد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين و ترهقهم
سلطة استشارية	تسمح بمشاركة الاختصاصي في مجال تخصصه تخفف العبء على المدراء التنفيذيين	تعيق العملية التنظيمية في حالة الوظائف غير واضحة تقلل من دور الخبراء
سلطة وظيفية	تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة تعفي المدير التنفيذي من القرارات المتخصصة الروتينية	تجعل العلاقات التنظيمية أكثر تعقيدا صعوبة تنسيق حدود السلطة لكل اختصاص

سابعاً - خطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

ما تجدر الإشارة إليه أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية معقدة وصعبة بحكم ما تتضمنه من أبعاد و مكونات تتفاعل فيما بينها لتتيح لنا مجموعة من البدائل الكثيرة يصعب الاختيار فيما بينها و حسب GIBOSON أن تصميم الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة قرارات نلخصها فيما يلي :

- قرار يتعلق بتقسيم العمل و درجة التخصص.
- قرار يتعلق بالأساس الذي يتم عليه تجميع الوظائف و الأنشطة.
- قرار يتعلق بنطاق الإشراف ضيق أو واسع.
- قرار يتعلق بتوزيع السلطات بين الوظائف.

من بين الطرق الأكثر استعمال في تصميم الهياكل التنظيمية نجد :

1- طريقة تحليل الأهداف GOALS ANALYSIS.

ب- طريقة تجميع الأنشطة ACTIVITIÉS GROUPING.

1- طريقة تحليل الأهداف: (أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل)

يتم تطبيق هذه الطريقة عند إنشاء المنظمات الجديدة، وفي بعض حالات إعادة التنظيم ، وتمر عملية بناء المنظمة، بموجب هذه الطريقة، بسلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، ثم تقسم كل وحدة رئيسية، إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية، إلى وحدات إدارية أصغر، وهكذا، تستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجماً، والموجودة عادة في المستوى التنفيذي في المنظمة، حيث تحتوي الوحدة على عدد من العاملين في أعمال متشابهة؛ وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة. وتتميز هذه الطريقة بالمرونة، حيث يمكن بواسطتها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حساب المنظم عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر، كما تتصف بالشمولية، حيث ينظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة شاملة (إجمالية). ويعتمد النجاح في تطبيق هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما القدرة على تصور طبيعة الأعمال و الثانية هي الخبرات التي يحملها المنظم .

2- طريقة تجميع الأنشطة : (بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى)

ترتكز هذه الطريقة على:

- حصر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.
- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وبناء وحدات إدارية تتشكل منها الأدوات.
- وهكذا حتى نصل إلى المدير العام للمؤسسة و يتمثل أساس التجميع في التشابه و التكامل بين الأنشطة.

لا يوجد هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن اعتماده لجميع المنظمات حتى وان كانت متشابهة بل يمكن القول ان هنالك خطوات رئيسة يمكن اعتمادها في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي :

-تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة والأهداف الفرعية والثانوية لكي يتم تحديد الاحتياجات التنظيمية لانجازها وهذا ينعكس على طبيعة الهيكل التنظيمي .

-تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية إذ إنها تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.

-تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول مع تخويله الصلاحيات اللازمة لانجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعليته.

-وصف الوظائف بشكل كامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات , ومؤهلات شاغل الوظيفة وما بعهدته من أموال.

-تحديد علاقات عمل وظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق روح

التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

-تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال. وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

ثامنا- أشكال الهياكل التنظيمية:

تحتوي المؤسسات على عدد كبير من المهام و الأنشطة، الشيء الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزاً التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية و أيضاً المستويات الإدارية. ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، كذلك تسهيل عملية الاتصال حيث يظهر علاقات الأقسام و الإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار، كذلك يمكن المؤسسة من تحديد الفجوات التنظيمية وسدها و منع التداخل بين الوظائف، ومنه تساعد الهيكلة في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال أشكال وصور التي تأخذها والتي هي تعبير عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغيرات.

1 النموذج الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية:

حيث ركزت على المهام و السلطات والتدرج الوظيفي و الاهتمام بالتكلفة و العائد و مبدأ وحدة الأمر و نطاق الإشراف، وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية :

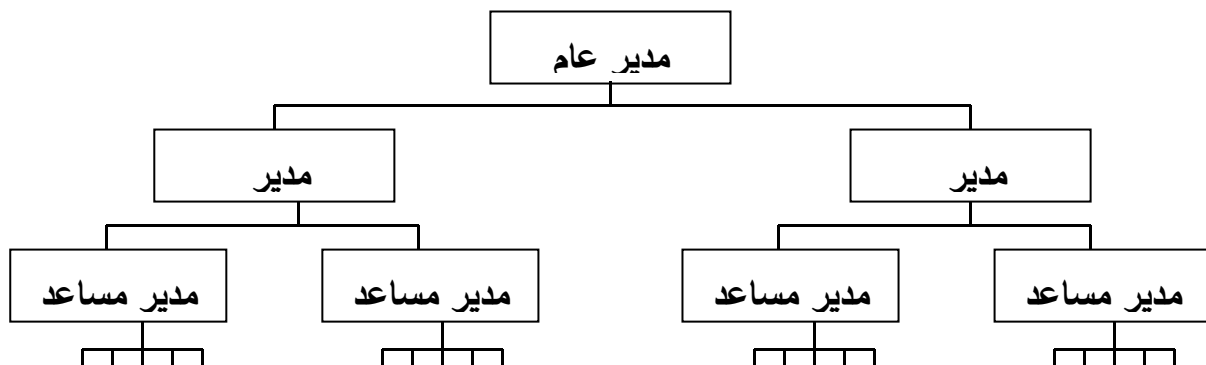
(1) الهيكل التنظيمي التنفيذي:

ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم ويطلق عليه أحيانا الهيكل الخطية أو الهيكل الرأسية. يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل. ويصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتتمثل مزايا وعيوب هذه الهيكل في الجدول التالي:

الجدول 05: مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي

المزايا	العيوب
- الوضوح و البساطة	- إهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف
- المسؤولية محددة	- الإدارية و الفنية
- السرعة في اتخاذ القرارات	- تحميل الفرد الرئيسي مسؤوليات قد تفوق طاقته
- اتجاه السلطة من الأسفل	(زيادة الأعباء)
إلى الأعلى	- من صعب إيجاد فرد يلم بخبرات واسعة
	- يتعذر فيه التعاون و التنسيق بين الإدارة المختلفة

الشكل: الهيكل التنظيمي التنفيذي



(2) الهيكل التنظيمي الوظيفي:

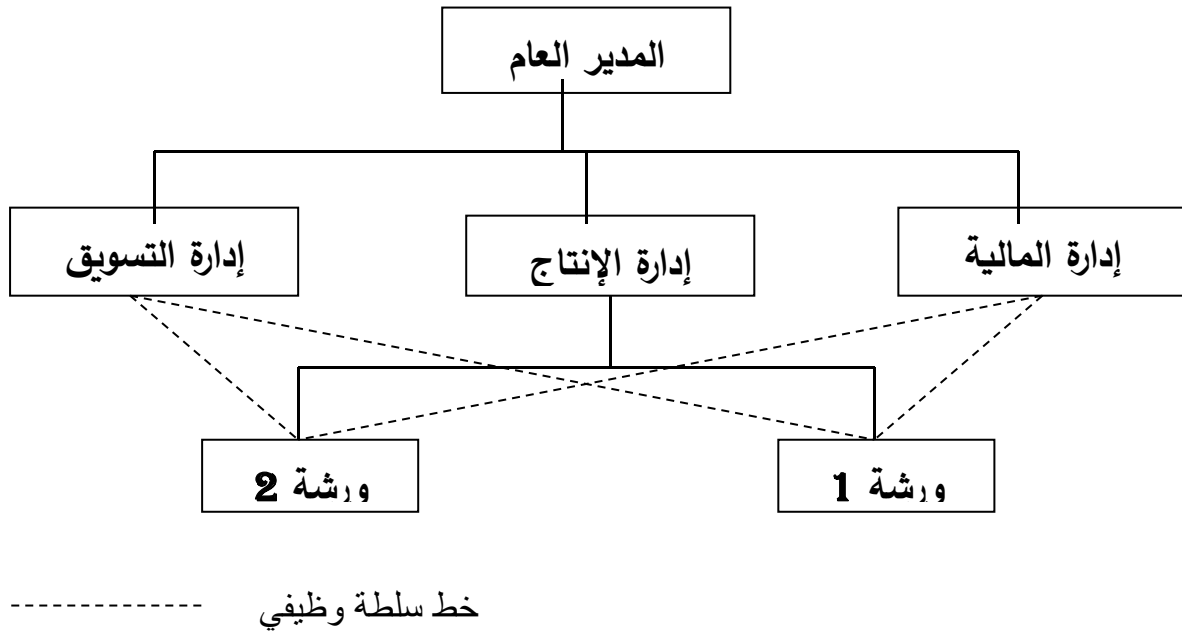
يعتبر F.TAYLOR أول من استنبط هذا النوع من الهيكله حينما وضع أسس التنظيمي العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية. وظهر هذا الشكل التنظيمي نتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري في هذه الهيكله أن يمارس أعمالا تنفيذية ويمنح سلطة اتخاذ القرار. ويمثل الجدول التالي مزايا وعيوب هذه الهيكله :

الجدول 07: مزايا و عيوب الهيكله الوظيفية

المزايا	العيوب
- الاستفادة من مبدأ التخصص - تنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة - تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإدارية و الفنية	- عدم وضوح السلطة و المسؤولية (فالعامل يجد نفسه تحت إشراف رئيسين) - تداخل في نطاق الإشراف - التهرب من المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة (الازدواجية في الإشراف)

ونظرا للخصائص السابقة فإننا لا نجد في الحياة العملية هيكله وظيفية مطلقة، و إنما نجد مزيجا من الهياكل التنفيذية و الهياكل الوظيفية. و الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل.

الشكل 11: الهيكل التنظيمي الوظيفي



ج) الهيكلية الخطية الاستشارية : LINE - STAFF STRUCTURE

يحاول أن يجمع هذا النوع من الهيكلية على مزايا الهيكلية التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكلية الوظيفية فيما يتعلق الاستفادة من التخصص. بحيث يكون للرئيس السلطة التنفيذية مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة. يملكون السلطة الاستشارية، ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشاراً في المؤسسات.

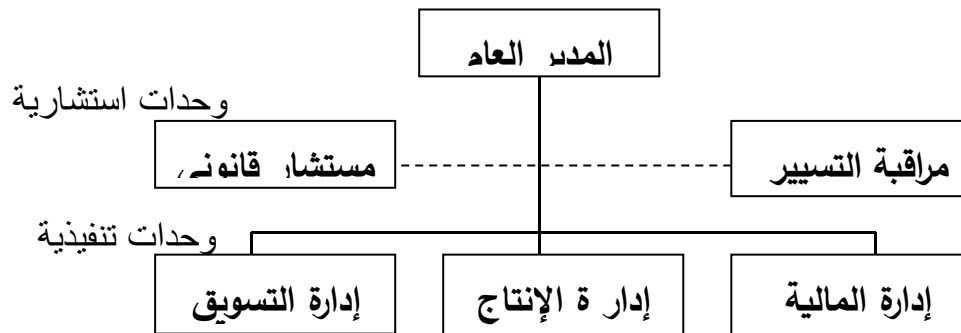
ونشير إلى مزايا و عيوب هذا الشكل في الجدول التالي :

الجدول 07: مزايا و عيوب الهيكلية الخطية الاستشارية

المزايا	العيوب
- يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة في جميع مجالات التخصص تساعد على اتخاذ قرارات فعالة	- الصراع بين من يملك السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية
- السلطة محدودة	- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة و حتى الفصل بين المستشارين و التنفيذيين
- الاستفادة من التخصص	- صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة باعتبار أن الاستشاري غير مسئول على النتائج
- زيادة خبرة و تجارب الإداريين بحكم الاحتكاك مع الاختصاصيين	

والشكل التالي يوضح الهيكلية الخطية الاستشارية :

الشكل رقم 12: الهيكلية الخطية الاستشارية



2- النموذج العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي :

كان لنظرية النظم الدور الأساسي في تقرير النموذج العضوي في التنظيم و منه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية و التبادلية بين طبيعة التنظيم و البيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن المطلوب و تحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك تطور مفهوم أهداف التنظيم العامة إلى أهداف فرعية ساهم في بلورة أساليب ملائمة وقابلة للتكيف.

1- المصفوفة التنظيمية (أو الهيكل المتعددة الأبعاد):

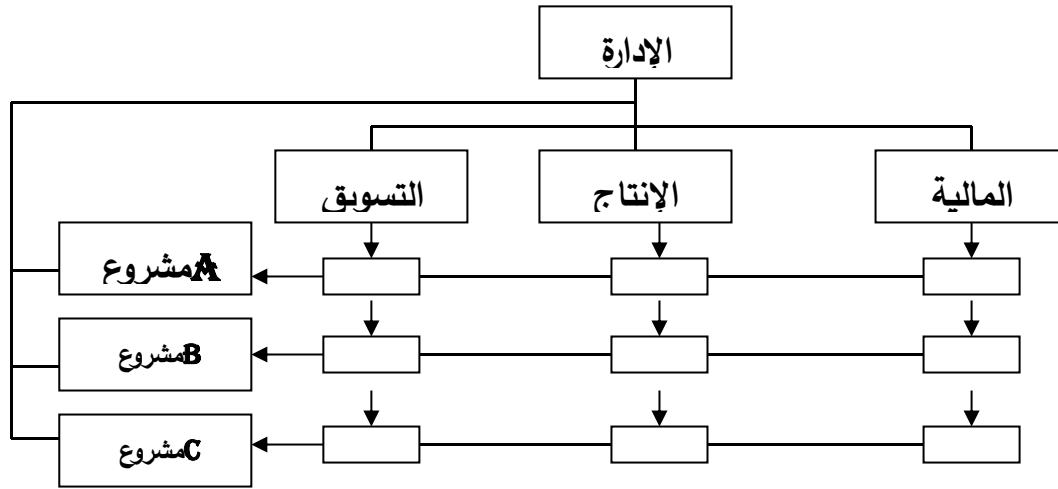
تعتبر من أحداث الهياكل التنظيمية، تم ابتكارها لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين و المتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل و هناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي، بحيث يكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة و يستعين بالعمال من مختلف الإدارات التنفيذية، لإتمام المشروع و عليه في إطار هذه الهيكلية " تظهر ضرورة ازدواجية السلطة و التي تتحقق من خلال شبكة الاتصال الفعالة داخل الهيكلية " و التي تفرضها طبيعة البيئة غير المستقرة التي تعمل فيها المؤسسات. و تصلح للمؤسسات التي تعمل خاصة في ميدان البحث. أما أهم مزايا و عيوب هذا الشكل التنظيمي نبرزها في الجدول التالي :

الجدول رقم 08: مزايا و عيوب المصفوفة التنظيمية

المزايا	العيوب
-درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات. -سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية. -قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات. -تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة. -سهولة عملية الرقابة على الأداء و النتائج.	-خطر الصراعات حول استعمال السلطة (انتفاء مبدأ وحدة السلطة الأمرة). -تكلفة عالية و الحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات. -عدم استقرار الإطارات في مواجهة مراكز مسؤولية مختلفة -انخفاض الروح المعنوية و الإحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني. -يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

و الشكل التالي يوضح المصفوفة التنظيمية :

الشكل رقم 13: المصفوفة التنظيمية



ب- الهيكلية بالجان:

يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أصبحت موجودة في كل المستويات التنظيمية بمبرر تحسين مستوى فعالية القرارات المتخذة و تعرف اللجنة على أنها " مجموعة من الأفراد موكلة إليهم مهمة القيام بعمل معين و ذلك بشكل جماعي" و قد تكون لجنة تنفيذية مهمتها اتخاذ القرارات أو لجنة استشارية مسؤولة فقط عن إجراء الدراسات، كما قد تكون لجان دائمة تحددها اختصاصات تمارسها بشكل مستمر كلجنة التخطيط و يمكن حصر مزايا و عيوب هذا النوع من الهيكلية في الجدول التالي :

الجدول رقم 09: مزايا و عيوب الهيكلية باللجان

المزايا	العيوب
- تنمي روح المشاركة و العمل الجماعي - دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية. - تساعد على التنسيق بين عدة إدارات (تمثل جسر تنظيمي). - تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة. - يمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة.	- البطء في حلول المشاكل المطروحة و ما ينجر عنه من تكاليف مرتفعة في الجهد و الوقت و المال. - وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين. - وسيلة لعدم مواجهة المشكلة و اتخاذ القرارات. - صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل اللجنة. - اللامركزية تشعر المدير أنه فقد جزءا من صلاحيته.

ج- الهيكل التنظيمي الشبكي : NET WORK

بموجب هذه الهيكلية تسند المؤسسة وظائف رئيسية إلى مؤسسات أخرى مستقلة ومن خلال عملية التعاقد تشرف هذه المؤسسات على بعض الأنشطة كالدراسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات... الخ، و جوهر هذا التنظيم يتمثل في وجود مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة و تنسيق العلاقات مع باقي المؤسسات المتعاقد معها، كما أن هذا التنظيم يثيرا جدلا حول ماهية المؤسسة في الفكر التقليدي.

و تبرز خصائص هذا النوع الهيكلية في الجدول التالي :

الجدول رقم 10 : مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
-المقدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية	- عدم وجود رقابة مباشرة
من خلال تحقيق مزايا تنافسية	- لا تملك الإدارة العليا السيطرة المباشرة على جميع العمليات لأنها
-المرونة و التحدي من خلال استغلال	تلجأ إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى
مختلف الفرص و القدرة على التكيف	- زيادة درجة الخطر في حالة عدم التزام المؤسسة المتعاقد معها
-تقليل التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشراف	ببنود العقد
أقل	- مناخ تنظيمي لا يشجع على الولاء وإنما ارتفاع معدل دوران
	العمل شعور العامل بإمكانية الاستغناء عليه في أي لحظة

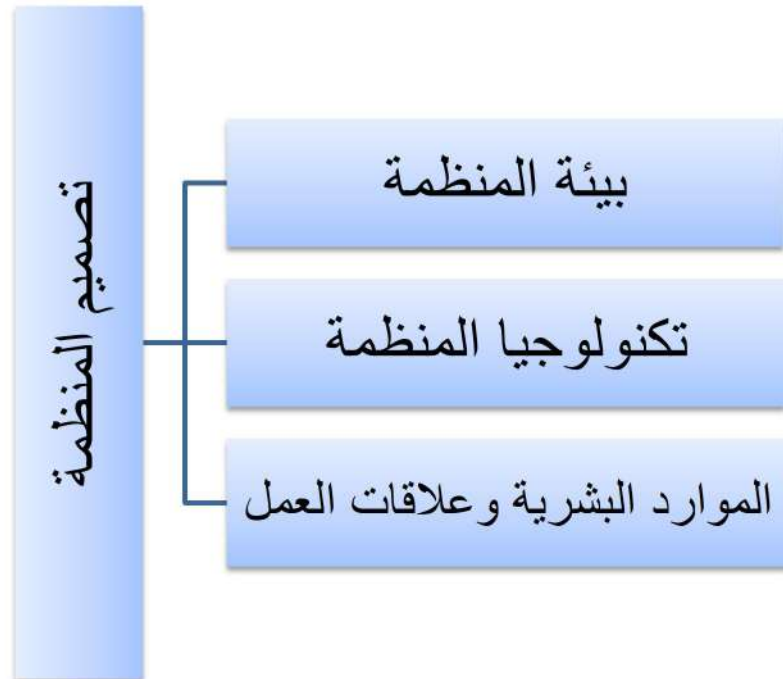
تاسعا : العوامل الموقفية على تصميم المنظمة :

التنظيم هو عملية إنشاء هيكل لعلاقات العمل بين الموظفين للسماح لهم بتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية ، والهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي للمهام وعلاقات التقارير الوظيفية التي تحدد كيفية استخدام الموظفين للموارد لتحقيق أهداف المنظمة ، أما التصميم التنظيمي هو عملية اتخاذ الخيارات المحددة حول كيفية ترتيب المهام وعلاقات العمل التي تشكل الهيكل التنظيمي.

وفقاً للنظرية الموقفية يجب تصميم هيكل المؤسسة بحيث يتلاءم مع مجموعة الحالات الموقفية-العوامل أو الظروف - التي تؤثر عليها أكثر من غيرها وتتسبب في عدم اليقين فيها ، ونظراً لأن كل منظمة تواجه مجموعة مختلفة من الحالات الموقفية لا توجد "أفضل طريقة واحدة مثلى" لتصميم منظمة ، و أفضل تصميم هو الذي يناسب وضع المنظمة المحدد.

ثلاث حالات موقفية مهمة تدخل في تصميم الهيكل التنظيمي هي: (1) طبيعة بيئة المنظمة ، (2) التقدم التكنولوجي (بشكل متزايد ، تكنولوجيا المعلومات) ، و (3) خصائص الموارد البشرية للمؤسسة (الشكل التوضيحي 14)

الشكل رقم 14 العوامل الموقفية لتصميم المنظمة



هناك العديد من القوى في البيئة التي تؤثر على السلوك التنظيمي مثل التغيرات في البيئة الاجتماعية والثقافية والعالمية ، و بشكل عام كلما زادت سرعة تغير القوى في البيئة زاد عدم اليقين داخلها ، وزادت مشاكل الوصول إلى الموارد التي تحتاجها المؤسسة لكي تقدم أداء على مستوى عالٍ ، مثل أجهزة الكمبيوتر الإضافية والآلات والموظفين ، و لتسريع عملية صنع القرار والاتصال لتسهيل الحصول على الموارد ، غالبًا ما يختار المديرون تنظيم الأنشطة الوظيفية وتصميم هيكل تنظيمي يسمح لأعضائه بالتصرف بسرعة ومرونة أكبر ، و من المرجح أن تقوم المنظمة بإضفاء اللامركزية على السلطة وتمكين الموظفين من المستوى الأدنى من اتخاذ قرارات تشغيلية مهمة، و نظرًا لأن التغيير يحدث في كل مكان في البيئة العالمية اليوم ، فإن إيجاد طرق لهيكل المؤسسات لتمكين الفرق أمر ملح للغاية .

في المقابل ، إذا كانت البيئة مستقرة والموارد متاحة بسهولة وعدم اليقين منخفض ، فإن التنسيق بين الأفراد والوظائف سيكون أقل حاجة للحصول على الموارد ، وغالبًا ما يختار المديرون تنظيم الأنشطة الوظيفية وتصميم هيكل تنظيمي ينتج عنه حرية أكبر من الموظفين وبطريقة أكثر رسمية ومحددة، وعلى سبيل المثال ، من المحتمل أن يكون للمؤسسة تسلسل هرمي تكون فيه السلطة مركزية في الجزء العلوي من المنظمة ومجموعة واسعة من القواعد واللوائح التي تحكم كيفية تنفيذ المهام.

التكنولوجيا هي مزيج من المهارات والمعرفة والأدوات والآلات وأجهزة الكمبيوتر والمعدات المستخدمة في تصميم وإنتاج وتوزيع السلع والخدمات، و بشكل عام كلما كانت التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة أكثر تعقيدًا ، زادت صعوبة تنظيمها والتحكم فيها، وبالتالي في النظرية الموقف كلما كانت التكنولوجيا أكثر تعقيدًا ، زادت الحاجة إلى هيكل مرن للسماح للمؤسسة بالاستجابة للمواقف غير المتوقعة وتزويد موظفيها بحرية وضع حلول جديدة للمشكلات التي قد يواجهونها باستخدامها، على النقيض من ذلك كلما كانت التكنولوجيا أكثر روتينية كلما كان الهيكل الرسمي أكثر ملاءمة لأن المهام بسيطة وتم وضع الخطوات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات مسبقًا.

ما الذي يجعل التكنولوجيا روتينية أو معقدة؟

جادل الباحث الذي حقق في هذه المشكلة " تشارلز بيرو " بأن هناك عاملين يحددان مدى

تعقيد التكنولوجيا غير الروتينية:

تنوع المهام وقابلية تحليل المهام: تنوع المهام هو عدد المشكلات أو المواقف الجديدة أو غير المتوقعة التي يواجهها الشخص أو المجموعة الوظيفية أثناء أداء المهام أو الوظائف ، قابلية تحليل المهام هي الدرجة التي تتوفر بها القرارات والحلول المبرمجة للأفراد أو المجموعات الوظيفية لحل نوع المشكلات التي يواجهونها ، و تتميز التقنيات غير الروتينية أو المعقدة بتنوع المهام العالية وقابلية تحليل المهام المنخفضة و هذا يعني أن العديد من المشاكل المتنوعة والمعقدة قد تنشأ فجأة ، وغالباً ما يتطلب حل هذه المشكلات قدرًا كبيرًا من اتخاذ القرارات غير المبرمجة لإيجاد حلول ، في المقابل تتميز التقنيات الروتينية بتنوع المهام المنخفض وقابلية تحليل المهام العالية ، هذا يعني أن المشاكل التي يتم مواجهتها لا تختلف كثيرًا ويمكن حلها بسهولة من خلال اتخاذ القرار المبرمج.

إن المدى الذي تعتمد عليه عملية الإنتاج أو الإنشاء الفعلي للسلع والخدمات على الأشخاص أو الآلات هو عامل آخر يحدد مدى عدم روتين التكنولوجيا ، وكلما زادت التكنولوجيا المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات ، تعتمد على مهارات ومعرفة الأشخاص العاملين معًا على أساس مستمر كلما كانت التكنولوجيا أكثر تعقيدًا. ميزت جوان وودوارد ، الأستاذة التي بحثت العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي ، بين ثلاثة أنواع من التكنولوجيا على أساس المساهمات النسبية :

- تُستخدم **تقنية الدُفعات الصغيرة** لإنتاج كميات صغيرة من المنتجات المخصصة وتستند إلى مهارات الأشخاص الذين يعملون معًا في مجموعات صغيرة ، و تشمل الأمثلة على السلع والخدمات التي تنتجها تقنية الدُفعات الصغيرة للسيارات المصممة حسب الطلب ، مثل Ferraris و Rolls Royces ، والمعادن والمواد الكيميائية عالية التخصص ، وخدمات التقييم التي يقوم بها فريق صغير من المراجعين تم التعاقد معهم لتقييم دقة البيانات المالية للشركة ، و نظرًا لأن السلع أو الخدمات ذات الدُفعات الصغيرة مخصصة وفريدة من نوعها ، يحتاج الموظفون إلى الاستجابة لكل موقف بطريقة فريدة من نوعها ، و يسمح هيكل السلطة اللامركزي بالاستجابة بمرونة لذلك فإن مثل هذا الهيكل مناسب لتكنولوجيا الدُفعات الصغيرة.

يعتمد النوع الثاني من تقنيات Woodward ، وهي **تقنية الإنتاج الضخم** تستخدم بشكل أساسي على استخدام الآلات المبرمجة لأداء نفس العمليات مرارًا وتكرارًا ، و يعمل الإنتاج الضخم بكفاءة أكبر عندما يقوم كل شخص بمهمة متكررة ، هناك حاجة أقل إلى المرونة و في هذه الحالة يُفضل الهيكل التنظيمي الرسمي لأنه يمنح المديرين أكبر قدر من التحكم في عملية الإنتاج ، و ينتج عن الإنتاج الضخم إنتاج كميات كبيرة من المنتجات المعيارية مثل الغسالات ، والمصابيح الكهربائية ، وخدمات مثل غسيل السيارات أو التنظيف الجاف.

-النوع الثالث من التكنولوجيا الذي حدده Woodward ، تقنية العملية المستمرة ، و يتم تشكيل المنتجات أو تجميعها بواسطة آلات تعمل بالتسلسل ويتم التحكم فيها من خلال أجهزة كمبيوتر من محطة مراقبة مركزية ،و تشمل أمثلة تكنولوجيا العملية المستمرة مصانع الصلب الكبيرة ومصافي النفط ومحطات الطاقة النووية وعمليات التخمير على نطاق واسع ، في هذه الحالة تتطلب الاستجابة المرنة المطلوبة للهيكل تنظيمي مرن.

ج/الموارد البشرية وعلاقة العمل :

الحالة الموقفية الثالثة المهمة التي تؤثر على اختيار المنظمة للهيكل وكيفية إدارة أنشطتها الوظيفية هي خصائص مواردها البشرية وطبيعة علاقة العمل ، بشكل عام كلما زادت المهارات العالية للقوى العاملة في المنظمة ، أو كلما اعتمدت الشركة على فرق عمل مُمكنة زاد احتمال عمل الموظفين معًا في مجموعات أو فرق لأداء مهامهم ، لذلك من المرجح أن تتبنى المنظمة نوعًا مرناً لا مركزيًا من الهيكل لتنظيم ومراقبة أنشطتها ، أيضًا كلما كانت علاقة العمل بين الشركة وموظفيها أطول وأكثر انسجامًا ، زاد احتمال اختيار هيكل يتيح لهم حرية اتخاذ قرارات مهمة ، عندما يتعلق الأمر بتصميم الهيكل التنظيمي فإن كل من العمل الافراد مهمون جدا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع
1- Jennifer M. George, Gareth Jones (2012) , Understanding and managing organizational behavior , N.J: Pearson Prentice Hall
2- Samuel C. Certo, S.Trevis Certo (2019) , Modern management: concepts and skills , Pearson Education Limited
3- Angelo Kinicki, Brian K. Williams (2011) , Management : a practical introduction , McGraw-Hill
4- Samson, Donnet, T., & Daft, R. L. (2018). Fundamentals of management (6th Asia-Pacific edition.). Cengage.
5- Samson, Donnet, T., & Daft, R. (2017). Fundamentals of Management. Cengage.
6- Barabel, M., Meier, O. (2015). Manageor. Dunod.
7- عبد الوهاب سويسي (2009) ، المنظمة : المتغيرات-الأبعاد-التصميم ، دار النجاح ، الجزائر
8- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2008) ، الإدارة والاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نظريات ماكجريجور X و Y	31
02	تحليل مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية	36
03	التعامل مع المواقف	52
04	مزايا و عيوب أنواع السلطات الثلاث	85
05	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي	88
06	مزايا و عيوب الهيكل الوظيفية	89
07	مزايا و عيوب الهيكل الخطية الاستشارية	91
08	مزايا و عيوب المصفوفة التنظيمية	93
09	مزايا و عيوب الهيكل باللجان	94
10	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي	95

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الادارة في العصور القديمة	10
02	الخصائص الست للبيروقراطية	21
03	هرم حركة العلاقات الإنسانية	26
04	مضمون نظرية هرمية الحاجات	33
05	الأجزاء الأربعة للنظام	46
06	نظام بارنارد التعاوني	47
07	تعريف المؤسسة	58
08	عناصر النظام	62
09	عوامل هال (hall) للتعقيد التنظيمي	79
10	الهيكل التنظيمي التنفيذي	88
11	الهيكل التنظيمي الوظيفي	90
12	الهيكل الخطية الإستشارية	91
13	المصفوفة التنظيمية	93
14	العوامل الموقفية لتصميم المنظمة	99

الدكتور أحمد دروم ،

دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

أستاذ محاضر – أ – بجامعة الجلفة – الجزائر -

محتوى المطبوعة:

هذه المطبوعة هي مجموعة محاضرات خاصة بمقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، وهي موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، وهذا من أجل معرفة وفهم بعض التفاعلات التي تجري في المؤسسة وكذا تقديم الاطار النظري والتطبيقي للهياكل التنظيمية مما يسمح للطلاب بفهم معمق للمقياس.

إن إعداد هذه المطبوعة جاء لتحقيق جملة من الأهداف ونوجزها فيما يلي:

1. تدعيم مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وهذا من أجل تغطية العجز في هذا المجال.
2. تعريف الطالب بالتطور الفكري للتنظيم .
3. معرفة الطالب بمختلف التفاعلات التي تجري في المؤسسة.
4. معرفة الطالب بالمفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي .
5. تقديم أبعاد الهياكل التنظيمي ومحدداتها .

