

الفصل الرابع: كيفية التنظيم و تصميم الهياكل التنظيمية

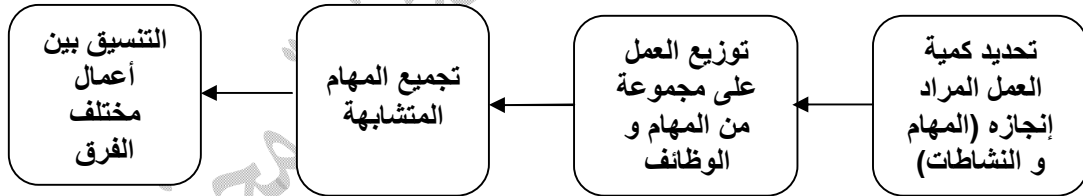
إن النشاطات الإنسانية نشاطات هادفة ومنظمة سواء تعلق الأمر بأعمال تقليدية (الفخار) أو أعمال جد معقدة (إرسال الإنسان إلى الفضاء)، فالتنظيم يجب أن يلبي حاجتين أساسيتين ومتناقضتين فيما بينهما ، هما: تقسيم العمل أو التمييز بين الأعمال (التفريق) من جهة، ومن جهة أخرى التنسيق (التكامل) بين المهام والأعمال المراد القيام بها.

فالمسألة الجوهرية لعملية التنظيم هي الإجابة على التساؤل العام: من يقوم بماذا؟ (Qui fait quoi?) وهو السؤال الذي من السهل الإجابة عليه بالنسبة لفريق عمل صغير يؤدي نشاط محدد دقيق وموجود في بيئة معروفة في ظل تأكيد تام ، ولكن بتزايد عدد العاملين وتعدد النشاط المراد القيام به ، واضطراب البيئة المحيطة وعدم التأكد بشأن متغيراتها ، فإن الإجابة على هذا السؤال تكون مسألة في غاية التعقيد والصعوبة.

تمر عملية التنظيم عبر السيرورة التالية : تحديد كمية العمل المراد إنجازه (العمليات و المهام) ثم توزيع العمل على مجموع المهام و الوظائف المعنية ، ثم تجميع المهام المتشابهة و أخيرا التنسيق بين أعمال مختلف الفرق و مجموعات العمل .

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
 2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
 3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
 4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .
- فالمحصلة النهائية من عملية التنظيم أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام)⁽¹⁾ تعمل بتآلف أثناء تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بفعالية و نجاعة.

الشكل () : سيرورة التنظيم



لذلك و تأسيسا على ما سبق ذكره فإن التنظيم يجب أن يلبي حاجتين أساسيتين ومتناقضتين فيما بينهما ، هما: تقسيم العمل (توزيع المهام) من جهة، ومن جهة أخرى ، التنسيق (التكامل) بين المهام والنشاطات المراد القيام بها.

¹ - المقصود بالنظام (Le système) مجموع الأجزاء المرتبطة فيما بينها و التي تشكل كلاً متكاملًا يرمي على تحقيق أهداف محددة و هو بعبارة أخرى المؤسسة أو المنظمة .

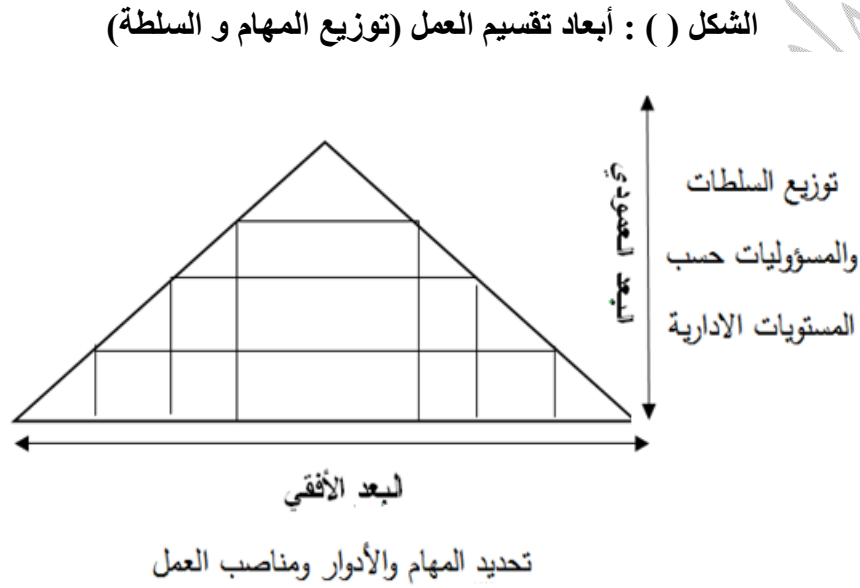
1- التمييز و الاعتماد المتبادل بين المهام (تقسيم العمل و توزيع السلطات):

أ- التقسيم الأفقي (توزيع المهام):

ويتعلق أساسا بعدد المهام (tâches) التي تكون منصب العمل أو بعبارة أخرى فهو يعبر عن "اتساع منصب العمل". وهذا التقسيم مبني أساسا على التخصص في العمل حسب الوظائف أو المنتجات / الخدمات وغيرها من المعايير.

ب- التقسيم العمودي (توزيع السلطة):

ويعبر عن "عمق" العمل أو بعبارة أخرى عن مدى الرقابة الممنوح للفرد المنفذ على أداء النشاط الخاص به، وهو يعبر عموما عن ممارسة السلطة. و يمكن تمثيل أبعاد تقسيم العمل من حيث توزيع المهام و توزيع السلطات حسب الشكل التالي:

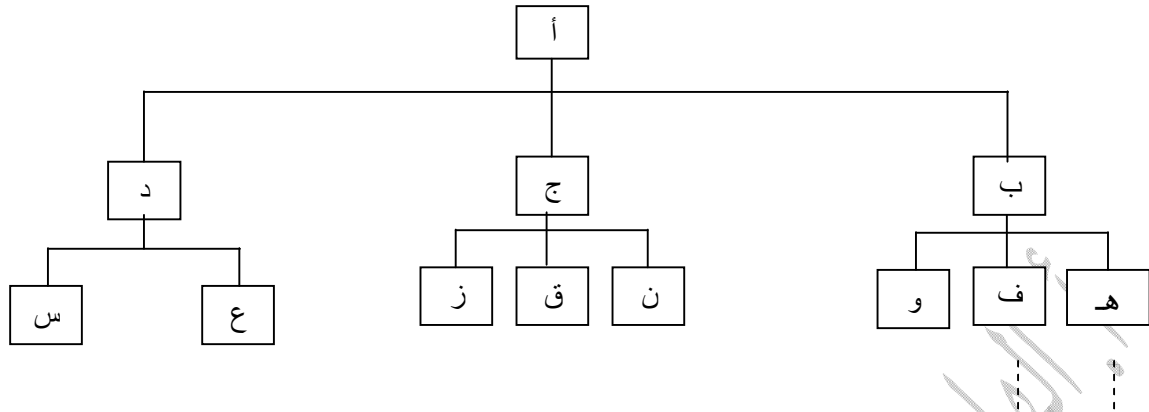


وهنا تطرح مسألة ممارسة السلطة التي تعبر عن مدى الرقابة الممنوح للفرد المنفذ على أداء النشاط الخاص به، إذ يمكن التمييز بين الأصناف التالية لممارسة السلطة:

1- تدرج السلطة الخطي: هذا الصنف نابع من المبدأ الفايولي (نسبة لهنري فايول) "وحدة القيادة"

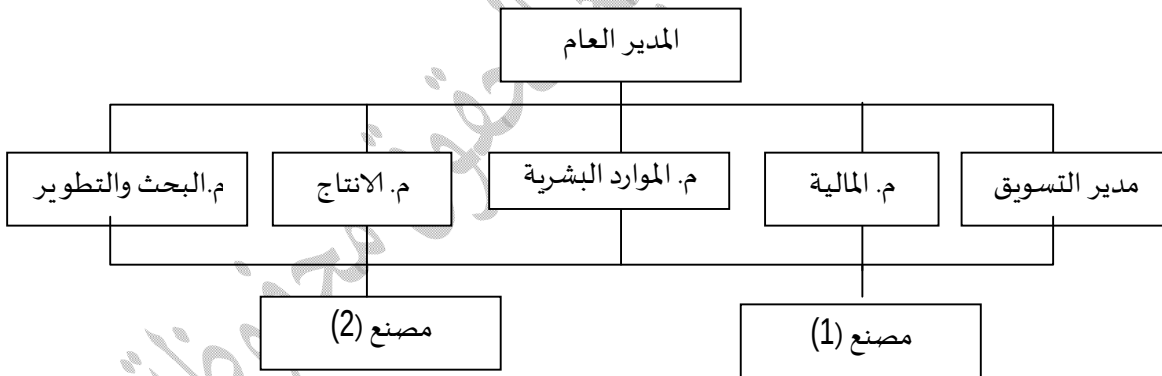
لتوزيع السلطة (مسؤول واحد وواحد فقط بالنسبة لكل مرؤوس حيث يسمح هذا التدرج بتحديد المسؤولية والانضباط، ومن سلبياته تدفق المعلومات المشوشة وكثرة العمل وكثافته بالنسبة للرؤساء الكبار في الإدارة العامة، ويمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل (): تدرج السلطة الخطي



2- التدرج الوظيفي: هذا النوع من التدرج جاء وفقاً لمبدأ "التخصص"، وهو المبدأ التaylorي الذي أرسى دعائمه فريدريك ونسلو تايلور في بداية القرن العشرين في إطار ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل؛ حيث أن كل مرؤوس يكون تابع لعدة رؤساء وظيفيين متخصصين كل في ميدان معين، وهذا النوع من التدرج يؤدي إلى تجزئة السلطة بحسب تخصص المسؤول الوظيفي، مما قد يؤدي إلى خلق نوع من النزاعات والتهرب من المسؤولية ويمكن تمثيل هذا النوع في الشكل التالي:

الشكل (): تدرج السلطة الوظيفي



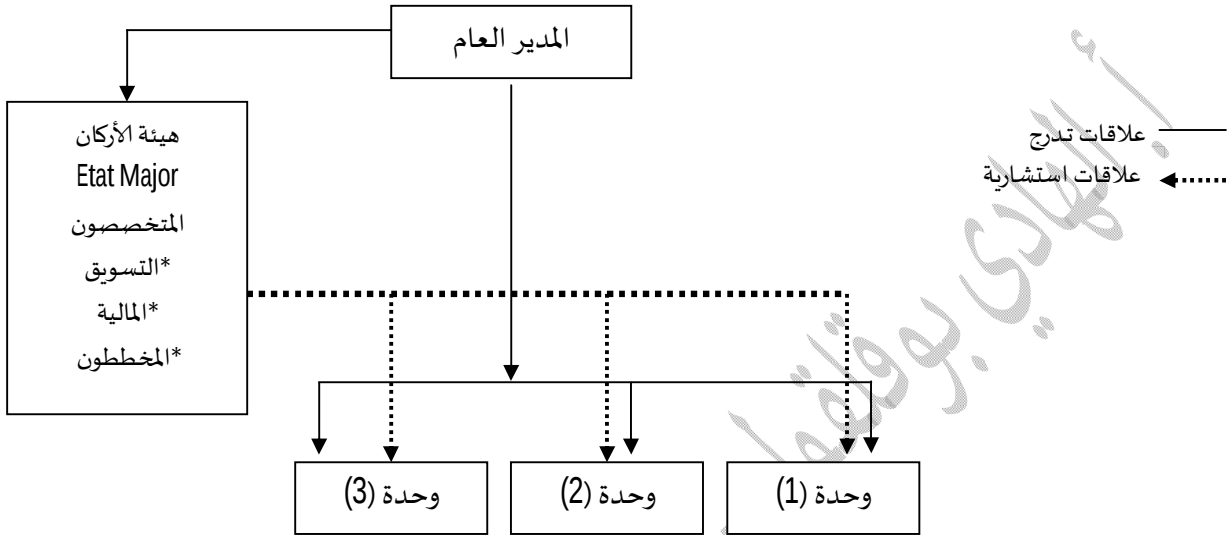
3- التدرج المختلط (Staff and Line):

هذا النوع من التدرج مبني على المزج بين النظامين السابقين أي (وحدة القيادة والتخصص) ما يؤدي إلى وجود نوعين أو صنفين من الأفراد داخل التنظيم يشكلان خطين:

- الأول تسلسلي يتعلق بمتخذي القرارات والمنفذين والذين يخضعون لمبدأ وحدة القيادة.

- خط استشاري يتكون من الموظفين الذين يدرسون، ويقترحون ويوصون ولكن لا يقررون وهو ما يشكل هيئة الأركان Etat-Major (المستشارين في التسويق، المدققون، المخططون... وغيرهم) ويمكن تمثيله كما يلي :

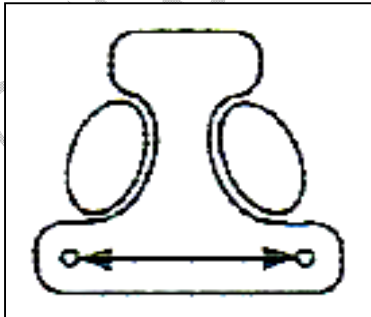
الشكل () : التدرج المختلط (التنظيم بهيئة الأركان)



و في الواقع يمكن أن لا يكون هنالك تطابق بين مجموعة المهام و مجموعة الأدوار ، فقد تكون هنالك مهام لا يقابلها أي دور ، كما يمكن أن يكون هنالك أكثر من دور بالنسبة للمهمة الواحدة ، و هذا ما يؤدي إلى حدوث صراعات وظيفية.¹ وهذا ما يمكن تلافيه عن طريق التنسيق و إقامة التصميم التنظيمي الملائم.

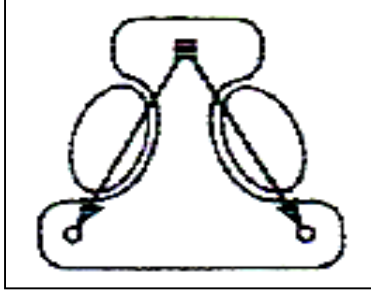
2- التنسيق : La Coordination

حسب H.Mintzberg هنالك ثلاثة آليات للتنسيق داخل المنظمات (المؤسسات).



1- آلية التسوية المتبادلة L'Ajustement Mutuel :

يستخدم هذا النوع من التنسيق في المؤسسات البسيطة جدا (الحرفية) أو المؤسسات والمنظمات المعقدة جدا (تبادل الخبرات والمعلومات).

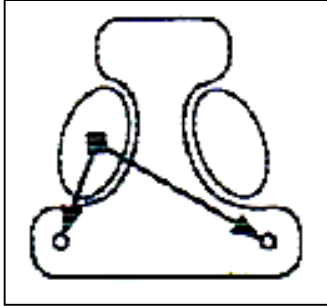


2-آلية الإشراف المباشر La supervision directe :

عندما تكبر المؤسسة أو المنظمة، تقوم بتطبيق هذه الآلية التي تسمح لإطار مؤهل ما، أو هيئة تنظيمية بإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين (التابعين) أو للمستويات الدنيا، للقيام بعملية الرقابة.

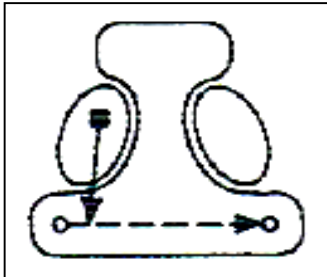
3-آلية التتميط La Standardisation :

تنقسم آلية التتميط (التوحيد) إلى ثلاثة أنواع:



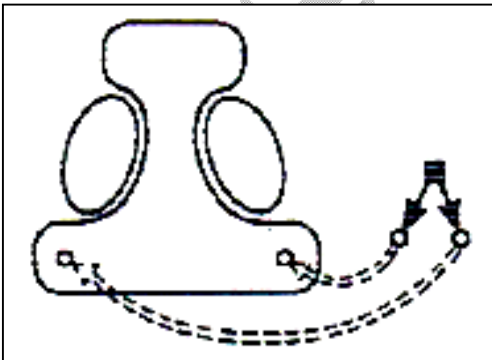
أ- تنميط الأساليب Standardisation des Procédés :

حيث يتم التنسيق هنا من خلال تخصيص وبرمجة مضمون العمل المراد أدائه ومثال ذلك (تحضير الأطباق على علب المواد الغذائية).



ب- تنميط النتائج Standardisation des Résultats :

من خلال تحديد النتائج المراد الوصول إليها دون إعطاء تعليمات حول الطريقة التي يتم بها أداء العمل أو التي يجب إتباعها (سائق الطاكسي).

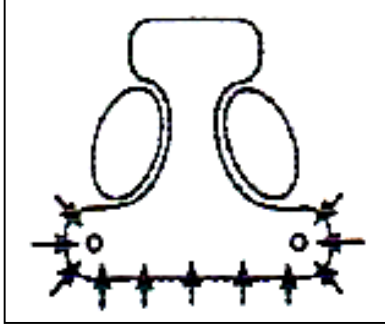


ج - تنميط الكفاءات (المؤهلات):

: Standardisation des Compétences

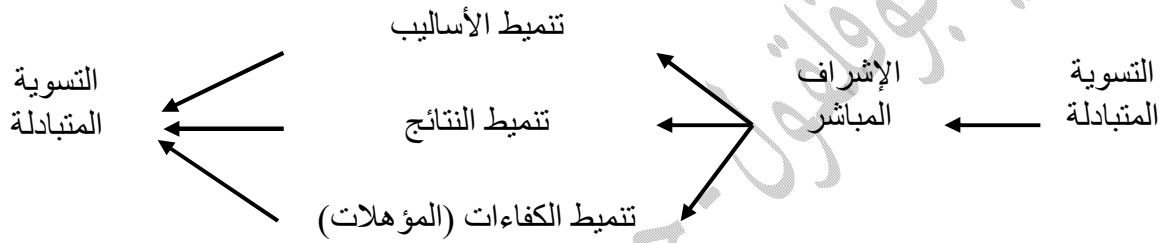
عن طريق تنميط وتوحيد مضمون التكوين أو التأهيل والمعرفة مما ينتج عنه أفراد مؤهلين بنفس الطريقة.

د - تنميط القيم Standardisation des valeurs :



و هو أرقى أنواع التنميط و يتمثل في العمل على غرس نفس القيم و تقاسمها بين مختلف الفاعلين في المنظمة مما يعزز من ولاء و التزام الأفراد المنتسبين للمنظمة و يعلمهم يتفانون في خدمة المصلحة العامة و تشریف منظماتهم .

ملاحظة: عندما يصعب تنظيم العمل وتنسيقه فإن وسائل التنسيق تصبح اختيارية ومتابعة حسب الشكل التالي:



3- تصميم الهياكل التنظيمية

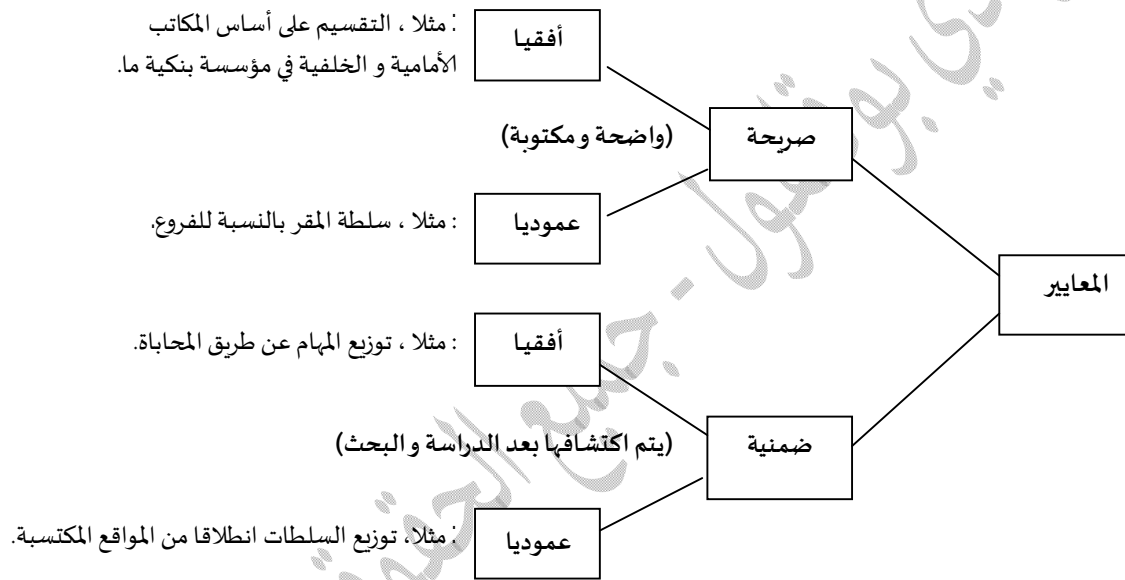
يتغير الهيكل التنظيمي وفقا لنمط التصميم ، حيث يجب أن يعكس الهيكل خصائص التصميم التنظيمي . وتبدو العلاقة بين التصميم التنظيمي و الهيكل التنظيمي ، في أن التصميم يحدد العلاقات بين هذه الأجزاء من خلال إدماجها في إدارات أو أقسام وفق آليات التنسيق المناسبة (التسوية المتبادلة ، الإشراف المباشر ، التنميط) ، تم تحديد خطوات الإتصال فيما بينها إنطلاقا من الاعتماد المتبادل بين المهام . فذلك كله ما يعرف بتصميم الهياكل التنظيمية . و هذا التصميم يجب أن يراعى فيه قيام الهيكل التنظيمي بالأدوار الأساسية التي لخصها المنظرون في النقاط التالية :

- تحديد المهام Définir les missions
- تخصيص النشاطات Affecter les activités
- توزيع السلطات Répartir les pouvoirs
- تحديد مواقع الرقابة Localiser les contrôles
- بناء العلاقات Instituer les relations

1. Organiser les informations تنظيم المعلومات

فإنشاء الهياكل التنظيمية يتم وفق معايير عمودية (تسلسلية) ، و أخرى أفقية (غير تسلسلية) ، واضحة و صريحة في أغلب الأحيان. غير أنه قد تكون هنالك معايير ضمنية (بديهية بالنسبة للبعض فقط). ومهما يكن فالعلاقة التسلسلية (Relation hiérarchique) موجودة في جميع الحالات ، و ليس هناك ما يمنع من قيام هذه العلاقة إنطلاقاً من اختلاف وضعية الفرد (X هو رئيس Y؛ لأنه أكبر خبرة منه و يملك شهادات أحسن...) ². و في بعض الأحيان تنشأ هذه العلاقة من اعتبارات وظيفية بحتة (X هو رئيس Y لا لشيء سوى لأن الوظيفة المالية تتحكم في الوظيفة التجارية ، مثلاً..).

الشكل () : معايير إنشاء الهياكل التنظيمية



4- أبعاد إنشاء الهياكل التنظيمية

يتم إنشاء الهياكل التنظيمية عادة وفق ثلاثة أبعاد هي :

أ - الهيكل الرسمي لعلاقات السلطة العمودية (التسلسلية) بين الوحدات التنظيمية

ب - الهيكل الرسمي للاعتماد المتبادل أفقياً بين الوحدات التنظيمية.

ج - الهيكل الرسمي و غير الرسمي لتدفق المعلومات (قنوات الإتصال) فيما بين الوحدات التنظيمية.³

¹ - Ministre de l'industrie lourde : Groupement de perfectionnement des cadres dirigeants, M. Structures et contrôle de gestion. . Janvier 1989. P. 11/2.

² - Lucien VERAN : Op .Cit.P.99.

³ - W.A.THOMPSON, I.VERTINSKY, D. KIRA & F.W.SCHARPF : «Performance of a regulatory agency as a function of its structure and client environment » in Management Science Journal of the Institute of Management Science.Volume 28 - Number 1 January 1982.

و لهذا فالتمثيل الكلاسيكي للهيكل التنظيمي لمؤسسة ما هو في الواقع صورة مصغرة لها مختصرة في تمثيل العلاقات التسلسلية أو علاقات الإتصال المعتمدة رسميا . و سواء كانت السلطة موزعة على أساس أهمية نشاط ما على حساب آخر (سلطة وظيفية) ، أو على أساس جغرافي (المقر الرئيسي، جهوي ، محلي) أو على أساس الزبائن ، أو المنتجات ، فإن الهيكل الرسمي للمؤسس يعتبر هيكلا تسلسليا بالدرجة الأولى.¹ و قد قام هنري ميتزبرغ H.MintzberG بأبحاث قادتته إلى وضع خمسة مكونات أساسية يمكن على ضوءها إقامة الهياكل التنظيمية و هي :

- المركز التشغيلي (الأفراد المنفذين) ؛
 - القمة الإستراتيجية (الإدارة العليا)؛
 - الخط التسلسلي (المستويات الإدارية الوسطى التي تربط بين الإدارة العليا و المستويات التشغيلية)؛
 - التقنو-هيكلية (المحللون و المخططون و المستشارون و مهندسي الطرائق)؛
 - وحدات الإمداد و المساعدة (وحدات الإسناد التي تضمن السير العادي للمنظمة).
- و على ضوء هذه المكونات و الأبعاد المذكورة يتم إنشاء الهياكل التنظيمية. و التي لا تتغير إلا بتغير العناصر المكونة لها (الأجزاء أو الوحدات المسيطرة أو ذات النفوذ) أو تغير آليات التنسيق المعتمدة.

¹ - Lucien VERAN :Op .Cit.P.103.