

المحاضرة السابعة: الأجزاء الأساسية في المنظمة

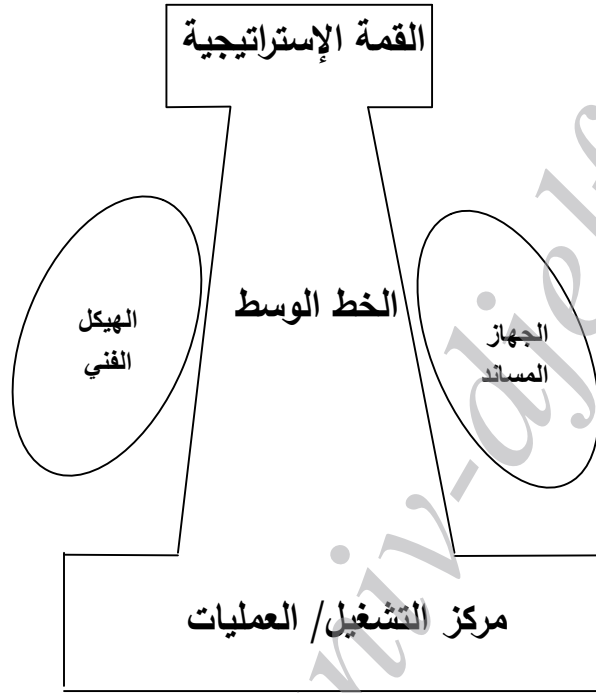
لكي نفهم كيف تنظم المنظمات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لابد أن نعرف كيف تؤدي وظيفتها، ويتطلب ذلك التعرف على الأجزاء المكونة للمنظمات والوظائف التي يؤديها كل جزء فيها، وبالإمكان ملاحظة خمسة أجزاء رئيسية في المنظمات الكبيرة،

وهي:

- القمة الإستراتيجية
- الخط الوسط
- الهيكل الفني
- الجهاز المساند
- مركز التشغيل / العمليات

والشكل التالي يوضح هذه الأجزاء كما يلي:

الشكل الثاني: الأجزاء الأساسية الخمسة في المنظمة



1. **القمة الإستراتيجية:** هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المنظمة، وتكون مسؤولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وكذلك ضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الأفراد الذين يسيطرون أو يملكون قوة تجاه المنظمة مثل المالكين ونقابات العمال والمجموعات الضاغطة، وتقوم القمة الإستراتيجية بثلاث واجبات وهي: الإشراف المباشر وإدارة الظروف البيئية وتطوير استراتيجيات المنظمة.

_ **الإشراف المباشر:** تعتمد المنظمة هذه الآلية كوسيلة للتنسيق، ويكون المديرين في القمة الإستراتيجية والخط الوسط تأثير في أسلوب الإشراف المباشر بشكل كبير، كتوزيع الموارد وتعيين الأفراد والموارد للمهام، وضمان انسيابية العمل.

_ **إدارة البيئة:** نجد أن القمة الإستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تقليص حالات عدم التأكد من خلال تحديد الاستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة، حيث تحاول تقليص نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في البيئة الداخلية، وتعمل على تحديد واستثمار البيئة الخارجية وجعلها أكثر فائدة للمنظمة.

_ **تطوير الاستراتيجيات:** وذلك من خلال إبداعات متواصلة، واتخاذ قرارات إدارية جوهرية وطويلة الأمد.

2. **الخط الوسط:** ترتبط القمة الإستراتيجية بمركز التشغيل عن طريق مدراء الخط الوسط، فهم مجموعة من المديرين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الإستراتيجية، ويقومون بجميع الأدوار القيادية الخاصة برئيسه المباشر، وعليه أن يقوم بتنمية وسائل الاتصال الجيدة ليتمكن من إدارة بيئته، كما يقوم بتوزيع الموارد على العاملين في وحدته، ويتفاوض مع الجهات الخارجية.

3. **الهيكل الفني:** المقصود بهم هم المحللين ومعاونوه من العاملين، هؤلاء يخدمون المنظمة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ

يقومون بتصميم العمل والتخطيط له، ومن أبرز المحللين مهندسي الانتاج والمحاسبين ومحلي أنظمة المعلومات في التخطيط وإدارة الجودة، ويتم تنسيق عملهم من خلال آلية التكيف المتبادل مع الآخرين،

4. **الجهاز المساند:** في أغلب المنظمات الكبيرة يظهر لنا وجود عدد كبير من الوحدات المتخصصة التي تساند المنظمة خارج نطاق سير العمل فيها، هذه الوحدات هي التي تتألف منها الجهاز المساند، إن هذه الوحدات المساندة كانت قد أهملت في الكتابات الخاصة بموضوع هيكل المنظمة، وفي أحيان كثيرة تدمج مع وحدات الهيكل الفني رغم ابتعادها تماما عن اختصاصات الهيكل الفني، وتوجد الوحدات المساندة في مختلف المستويات الإدارية تقريبا، ففي معظم الشركات الصناعية يكون موقع العلاقات العامة والمستشار القانوني بالقرب من القمة الإستراتيجية، في مستوى الإدارة الوسطى نجد الوحدات المساندة وجدت لكي تدعم القرارات هناك مثلا العلاقات الصناعية والبحث والتطوير، أما في المستويات الإدارية الدنيا فنجد الوحدات المساندة ذات العمل المتّصف بدرجة عالية من التقييس مثل المطعم، مركز البريد.... الخ

5. **مركز التشغيل/ العمليات:** يشتمل مركز العمليات في المنظمة على الأفراد الذين يقومون بوظائف أساسية أربعة وهي:

- تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج كما هي في الشركة الصناعية؛

- تحويل المدخلات بموجب عمليات إنتاجية إلى مخرجات ممثلة في سلع أو

خدمات؛

- توزيع المخرجات من خلال عمليات التسويق؛

- صيانة العمليات الإنتاجية والمساندة في عمليات التحويل وتخزين المواد الأولية.

ومركز التشغيل هو بمثابة القلب بالنسبة للمنظمة لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات

الأساسية التي تديم حياتها.

ويمكن لأي جزء من هذه الأجزاء الخمسة (مركز العمليات، والقمة الاستراتيجية والخط

الوسط، والهيكل الفني، والجهاز المساند) أن يهيمن على منظمة ما. ويعتمد ذلك على أي

الأجزاء هو المسيطر.

وتبعاً لذلك سيكون لدينا خمسة أشكال تنظيمية كل منها يرتبط بالهيمنة المقرونة بأحد

الأجزاء الأساسية، فإذا كانت السيطرة بيد مركز التشغيل فإن القرارات سوف تكون غير

مركزية وهذه الحالة تخلق لنا هيكلًا تنظيمياً هو البيروقراطية المهنية أو الاحترافية، وحينما

تسيطر القمة الإستراتيجية وتصبح السيطرة مركزية ينشأ لدينا الهيكل التنظيمي البسيط،

أما إذا سيطرت الإدارة الوسطى فسنجد مجموعات من الوحدات المستقلة الأساسية تعمل

في هيكل تقسيمي، وعندما يسيطر المحللون العاملون في الهيكل الفني، ستكون السيطرة

من خلال المعيارية، وسيكون الهيكل التنظيمي الناتج هو البيروقراطي الميكانيكي أو

الآلي، وأخيرا فإننا في الأوضاع التي يسيطر فيها الجهاز أو الموظفين المساعدين سنجد السيطرة تكون من خلال التكيف المتبادل، وسينشأ لدينا الهيكل التنظيمي الغرضي.

h.toumi@univ-djelfa.dz