

## المحاضرة الثامنة: خيارات تصميم المنظمة

**Henry Mintzberg** كاتب وأكاديمي رائد يُدرّس حالياً في كندا وله من الأبحاث ما يزيد على 150 بحثاً ولديه 15 كتاباً في العلوم الإدارية ومن أشهر دراساته ما كتب حول أنماط الهياكل الإدارية، ويشتهر **Mintzberg** بنقده المستمر للجامعات التي تدرس إدارة الأعمال ومحاولاتها الحثيثة لتحويل علم الإدارة إلى علم رقمي محض بدلا من معاملة الإدارة على أنها فن وعلم اجتماعي في المقام الأول.

وحسب **Mintzberg** فإنه يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق عديدة، مما يجعل لكل منظمة هيكلها التنظيمي المميز عن غيره، وقد حاول الباحثون والكتاب تصنيف الهياكل التنظيمية التي تعددت أشكالها، ومن بين هذه التقسيمات الأكثر قبولا وشيوعا التصنيف الذي اقترحه .

لقد صنف **Mintzberg** أنواع التنظيم إلى خمسة أنواع واستند في ذلك إلى أن أي

منظمة تضم خمسة مكونات رئيسية وتتمثل بما يلي:

1. الإدارة العليا: وتشغل قمة المنظمة.

2. الإدارة الوسطى: وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة

التشغيلية.

3. القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المنظمة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات.

4. الجانب التقني "الفني": ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنشأة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.

5. الجهاز المساند: ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية كما وضحناه في الشكل السابق.

وحيث أن مكونات الهيكل التنظيمي تختلف من منظمة لأخرى من حيث بعض الخصائص والتي ستؤثر على نوع الهيكل التنظيمي فقد ميز **Mintzberg** بين خمسة أنواع للهيكل التنظيمية هي:

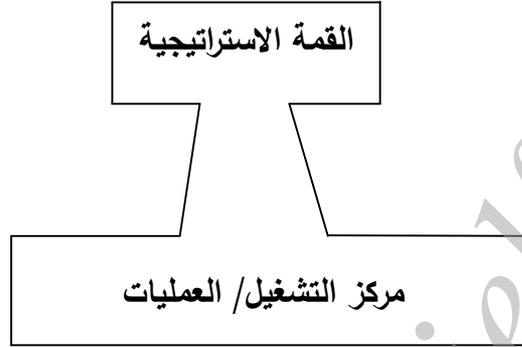
الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل البيروقراطي الآلي والهيكل البيروقراطي المهني والهيكل التقسيمي والهيكل الغرضي.

#### أولاً: الهيكل البسيط

هو هيكل لا توجد فيه تفضيلات كثيرة وقليل التعقيد والرسمية وتكون السلطة مركزية، وهذا الهيكل يجسد المنظمات المسطحة، والقمة الاستراتيجية يمثلها شخص واحد هو

المالك والذي يمتلك سلطة اتخاذ القرارات المختلفة، والشكل التالي يوضح هذا الهيكل كما

يلي



الشكل الثالث: الهيكل البسيط

من خلال الشكل نلاحظ أن تنظيم المنظمة هو تنظيم مسطح، وغالبا ما تكون صناعة القرارات عملية غير رسمية وكل القرارات هي بيد صاحب المنظمة، مع توفير المعلومات بشكل مباشر مع الاستجابة السريعة للظروف، ويمتلك المدير نطاق سيطرة بشكل واضح.

فمن مميزات هذا النوع من الهياكل هو البساطة والسرعة والمرونة العالية، ولا توجد فيه مستويات إدارية معقدة، والأهداف والمسؤولية واضحة.

أما نقطة الضعف الأساسية في هذا الهيكل هي محدوديته في التطبيق، فكلما زاد حجم المنظمة أصبح هذا الهيكل غير مناسب.

نستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما تكون المنظمة صغيرة أو في بداية تكوينها أو إذا كانت البيئة بسيطة وحركية، ويكون هذا نوع من الهياكل فعّالا عندما يكون عدد العاملين قليل والحجم صغير، ويستطيع الهيكل البسيط تلبية احتياجات المنظمة عندما تكون في بداية نشأتها، وتقريبا فإن كل المنظمات تمر بمرحلة الهيكل البسيط، وتميل المنظمات ذات الهيكل البسيط مع مركزية اتخاذ القرارات ومركز التشغيل العضوي

**ثانيا: الهيكل البيروقراطي الآلي:** إن المعيارية هي المفهوم الأساسي الذي يتخلل كل الهياكل البيروقراطية الآلية، وتتمتع البيروقراطية الآلية بمهام تشغيلية ذات روتينية عالية ولجراءات وقواعد رسمية عالية جدا ومركزية عالية، كما أن القرارات يتم اتخاذها عبر سلسلة الأوامر، ويوضح **Mintzberg** أن هذا التنظيم يتصف بأن القواعد والتشريعات تسيطر تماما على مجمل العمليات، كما أن الجزء الرئيسي في هذا التنظيم هو الهيكل الفني.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:

- القدرة على انجاز المهام والأنشطة بكفاءة عالية بسبب الرسمية والنمطية؛
- وضع التخصصات المتشابهة معا يحقق اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي تحقيق وفورات عالية في التكاليف؛
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها.

ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:

- بسبب التخصص الدقيق في العمل فان هناك احتمالا لتركيز كل قسم أو وحدة إدارية على الأعمال الخاصة بها وتغلب المصالح الخاصة على العامة وانتشار صراع الوحدات في المنظمة؛

- التخصص والروتين يؤدي إلى الملل وإضعاف القدرة على الإبداع؛

- ظهور أمراض البيروقراطية كالمغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل.

يكون الهيكل البيروقراطي الآلي أكثر كفاءة في المنظمات الكبيرة التي تعمل في بيئة بسيطة ومستقرة أو خالية من الأزمات، وكذلك في المنظمات التي تمتلك تكنولوجيا يتميز عملها بإمكانية إخضاعه للتقييس، وبالإمكان رؤية البيروقراطية الآلية في المنظمات الكبيرة التي تمتلك عمرا طويلا في البيئة.

**ثالثا: الهيكل البيروقراطي المهني:** شهدت العقود الأخيرة ولادة هيكل تنظيمي جديد يعمل

على توظيف متخصصين على درجة عالية من التدريب للعمل في مركز التشغيل أو

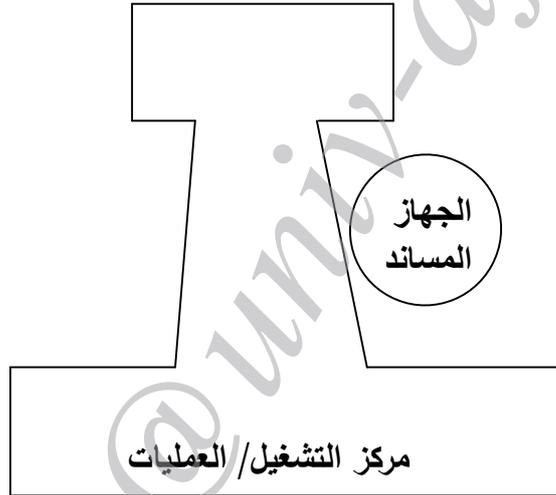
العمليات الإنتاجية، ويمثل هذا الهيكل في البيروقراطي المهني التي تجمع بين المعيارية

واللامركزية في آن واحد، عملها ثابت يقوم إلى سلوك ممكن التنبؤ به وإخضاعه للتقييس

وفي نفس الوقت سلوك معقد لا بد من السيطرة عليه مباشرة من قبل الأفراد الذين يؤدونه،

وتتطلب هذه الأعمال التي يمارسها الأفراد خبرة متخصصة على مستوى عالي وبشكل متزايد، وتتمركز القوة في هذا النوع من الهيكل في مركز التشغيل، وذلك لأن الأفراد العاملين هنا يملكون المهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمة وهم يمتلكون استقلالية عالية لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم، والجزء الآخر المهم هو الجهاز المساند، والشكل التالي يوضح ذلك:

#### الشكل الرابع: التنظيم البيروقراطي المهني



من مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:

- الأداء الكفاء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة؛
- المساعدة في الحصول على مهنيين على درجة عالية من الكفاءة؛
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في شكل وفورات في التكاليف.

ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:

- بسبب التخصص الدقيق في العمل فان هناك احتمالا لتركيز كل قسم أو وحدة إدارية على الأعمال الخاصة بها وتغلب المصالح الخاصة على العامة وانتشار صراع الوحدات في المنظمة؛

- التخصص والروتين يؤدي إلى الملل وإضعاف القدرة على الإبداع؛

- ظهور أمراض البيروقراطية كالمغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحيانا .

تكون البيروقراطية المهنية في أحسن أحوالها عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتعمل في بيئة معقدة وثابتة نسبيا، وتتخلل التكنولوجيا الروتينية المهنية، وعندما يكون مركز التشغيل هو المسيطر عن طريق المهنية الذين واجهوا صعوبة في الحصول على معارفهم المميزة.

إن الانفجار المعرفي جعل من التنظيم البيروقراطي المهني خيارا شائعا خلال العقدين الماضيين، فكلما استخدمت المنظمة متخصصون أو مهنيون أكثر كلما اتجهت إلى اختيار البيروقراطية المهنية بديلا عن البيروقراطية الآلية.

رابعا: الهيكل التقسيمي: يعتمد هذا الهيكل على الوحدات في الخط الوسط وهذه الوحدات تدعى أقسام كما يطلق على الإدارة المركزية بالمركز الرئيسي للقيادة، يوضح الشكل

التالي أن قوة الهيكل تكون في الإدارة الوسطى، وذلك لأن الهيكل في الحقيقة عبارة عن مجموعة من الوحدات المستقلة، وتمثل كل وحدة نموذجا حقيقيا للبيروقراطية الآلية، ويتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة المركز الرئيسي، ولما كانت هذه الأقسام مستقلة عن بعضها البعض فإن ذلك يسمح للإدارة الوسطى بمجال أوسع للسيطرة.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:

- قدرة عالية للمنظمة على مواكبة تطورات المحيط ومواجه الظروف المتغيرة؛
- تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التابعة للمنظمة؛
- تخفيف العبء على الإدارة العليا مما يسمح لها بالاهتمام بالمستقبل بعيد الأمد؛
- توفير وسيلة جيدة لتدريب مديريين عامين جيدين كما انه يوفر أيضا مزايا التخصص.

ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:

- التقسيم إلى قطاعات مستقلة يفرضي إلى عدم إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؛
- صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها؛
- صعوبة تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد عبر كل تلك القطاعات.

إن المعيار الذي يعتمد عليه استخدام الهيكل التقسيمي هو تنوع السلعة أو السوق، فإذا أرادت المنظمة إنتاج سلع متعددة أو تخدم أسواق متعددة، يصبح الهيكل التقسيمي هو المناسب، كما أن هناك عوامل موقفية أخرى كالحجم والتكنولوجيا والبيئة لها دور كبير في اختيار هذا الشكل التنظيمي.

**خامسا: الهيكل الغرضي أو المؤقت:** إذا كانت الهياكل البيروقراطية (الآلية والمهنية) هي الأكثر شيوعا وانتشارا في المنشآت المعاصرة، فإن هناك هياكل جديدة بدأت بالظهور لنوعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظروف ويطلق عليها بالهياكل التنظيمية (وليدة المواقف والظروف) الهياكل المؤقتة أو الغرضية، وتتسم هذه الهياكل بدرجة عالية من التمايز الأفقي لكون معظم العاملين مهنيين ولديهم خبرات مكثفة وانخفاض عدد المستويات الإدارية إضافة لقلة الحاجة للإشراف والرسمية لأنها تعيق عملية الابتكار، وللهيكل التنظيمي المؤقت عدة أنواع أهمها هو التنظيم المصفوفي، وهو عبارة عن خليط بين هيكليين الأول يمثل الهيكل الرئيسي للمنشأة والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي، والثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج ويظهر هذا الجزء الأول في الهيكل بصورة راسية والثاني بشكل جانبي أفقي.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي :

- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنشأة؛

- تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين؛
  - القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.
  - ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:
  - الصراع بين الأعضاء أمر حتمي بسبب عدم وجود هياكل محددة وأنظمة واضحة؛
  - صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة؛
  - صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة.
- يقول منتزيرغ أن الغرضية لا يمكن أن تكون بمثابة فنان شاي للمنظمة تشربه ساعة ما تشاء، فالعوامل التي تحدد متى يكون استخدام الهيكل الغرضي فعالا هي استراتيجية المنظمة، والتكنولوجيا والبيئة والمرحلة العمرية للمنظمة، فالغرضية ترتبط مع استراتيجيات التنويع والتغيير والمخاطر العالية.