



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
دكتوراه إدارة الاعمال



الفصل الأول

المنظمات وتصميم المنظمات

مقدمة الى أ.د. ناظم جواد عبد

كجزء من متطلبات مادة نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي

الطالبيين

كاظم حميد العيبي

عزام خالد جواد

الفصل الأول

المنظمات وتصميم المنظمات

Organizations and Organization Design

نظرية المنظمة في العمل Organization Theory in Action

توفر لنا نظرية المنظمة والتصميم الأدوات اللازمة لتقييم وفهم كيف يمكن لشركة ضخمة وقوية مثل ليمان براذرز أن تموت وأن شركة مثل بنك أوف أمريكا يمكن أن تظهر بين عشية وضحاها كعملاق في هذه الصناعة. إنها تمكننا من فهم كيف أن فرقة مثل رولينج ستونز ، التي تعمل كمنظمة أعمال عالمية متطورة للغاية ، يمكن أن تتمتع بنجاح هائل لنحو نصف قرن ، في حين أن بعض المجموعات الموسيقية ذات المواهب المتساوية أو المتفوقة لا يمكنها البقاء بعد بضع ضرب الأغانى. نظرية المنظمة تساعدنا على شرح ما حدث في الماضي ، وكذلك ما قد يحدث في المستقبل ، حتى نتمكن من إدارة المنظمات بشكل أكثر فاعلية.

(Daft,2021,7)

المواضيع Topics

يتم توضيح كل موضوع من الموضوعات التي سيتم تغطيتها في هذا الكتاب في قضية زيروكس. في الواقع، يواجه المدراء في مؤسسات مثل Xerox و Lehman Brothers و American Airlines وحتى Rolling Stones باستمرار عددًا من التحديات. فمثلا :

• كيف يمكن للمنظمة التكيف مع أو الرقابة للعناصر خارجية مثل المنافسين والزبائن والحكومة والدائنين في بيئة سريعة الخطى؟

• ما هي التغييرات الاستراتيجية والهيكلية اللازمة لمساعدة المنظمة على تحقيق الفعالية؟

• كيف يمكن للمنظمة تجنب الهفوات الأخلاقية الإدارية التي يمكن أن تهدد جدواها؟

• كيف يمكن للمديرين التأقلم مع مشاكل الحجم الكبير والبيروقراطية؟

• ما هو الاستخدام المناسب للسلطة والسياسة بين المدراء؟

• كيف ينبغي إدارة الصراع الداخلي والتنسيق بين وحدات العمل؟

• ما نوع ثقافة الشركات المطلوبة وكيف يمكن للمدراء تشكيل تلك الثقافة؟

• ما هو نوع الابتكار والتغيير المطلوب وما هو نوعه؟

هذه هي الموضوعات التي تتعلق بها نظرية المنظمة وتصميمها. ونطبق مفاهيم نظرية المنظمة على جميع أنواع المنظمات في جميع الصناعات.

الغرض من هذا الفصل Purpose of This Chapter

الغرض من هذا الفصل هو استكشاف طبيعة المنظمات وتصميمها اليوم. تطور تصميم المنظمة من الدراسة المنهجية للمنظمات من قبل العلماء. يتم الحصول على المفاهيم من المنظمات الحية الجارية. نظرية المنظمة والتصميم لها تطبيق عملي ، كما هو موضح في حالة جنرال إلكتريك. يساعد المديرين على فهم وتشخيص والاستجابة للاحتياجات والمشكلات التنظيمية الناشئة. نلقي أولاً نظرة أعمق على التحديات التي يواجهها المدراء والمؤسسات اليوم. يبدأ القسم التالي بتعريف رسمي للمؤسسة كنظام مفتوح ثم يستكشف المفاهيم التمهيدية لوصف المنظمات وتحليلها ، بما في ذلك الأبعاد الهيكلية المختلفة وعوامل الطوارئ. نقدم مفاهيم الكفاءة والفعالية ووصف النهج الأكثر شيوعاً لقياس الأداء التنظيمي. تدرس الأقسام الناجحة تاريخ تصميم المؤسسة ، والتمييز بين التصاميم الميكانيكية والعضوية ، وكيف يمكن لنظرية المنظمة أن تساعد الأشخاص في إدارة المنظمات المعقدة في عالم سريع التغير. يختتم الفصل بإلقاء نظرة عامة موجزة على الموضوعات التي سيتم تناولها في هذا الكتاب.

التحديات الحالية Current Challenges

يوفر البحث في مئات المنظمات أساس (قاعدة) المعرفة لجعل زيروكس وغيرها من المنظمات أكثر فاعلية. تختلف التحديات التي تواجه المنظمات اليوم عن تحديات الماضي ، وبالتالي يتطور مفهوم المنظمات، وتصميم المنظمة. العالم يتغير بسرعة أكبر من أي وقت مضى ، والمدراء مسؤولون عن وضع (موقع) منظماتهم للتكيف مع الاحتياجات الجديدة. بعض التحديات المحددة التي تواجه المنظمات ومدراء اليوم هي العولمة Globalization، والمنافسة الشديدة Intense Competition، والتدقيق الأخلاقي الصارم Rigorous Ethical Scrutiny، والحاجة إلى الاستجابة السريعة The need for Rapid Response ، والتكيف مع العالم الرقمي Adapting to a Digital World، واحتضان (تطويق) التنوع Embracing Diversity.

• العولمة Globalization

كليشيه أن العالم أصبح أصغر هي صحيح بشكل كبير لمنظمات اليوم. مع التقدم السريع في التكنولوجيا والاتصالات ، أخذ الوقت الذي يستغرقه التأثير في جميع أنحاء العالم حتى من أكثر المواقع البعيدة بالانخفاض من سنوات إلى ثوانٍ فقط. حيث أصبحت الأسواق، والتكنولوجيا، المنظمات مترابطة بشكل متزايد. تشعر منظمات اليوم الناجحة بأنها "في الوطن" في أي مكان في العالم. يمكن للشركات تحديد (تخصيص) أجزاء مختلفة من المنظمة أينما أدركت ذلك مهما : القيادة العليا في بلد واحد ، والقدرات العقلية الفنية والإنتاج في أماكن أخرى.

الاتجاهات ذات الصلة هي الاستعانة بمصادر خارجية على الصعيد العالمي global outsourcing ، أو التعاقد على بعض الوظائف في المنظمات في البلدان الأخرى ، والشراكة الاستراتيجية مع الشركات الأجنبية

لاكتساب ميزة عالمية. وعمليات الاستحواذ عبر الحدود Cross-border acquisitions ، وتطوير علاقات عمل فاعلة في البلدان الأخرى هي أمور حيوية لنجاح العديد من المنظمات. تبحث الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة بشكل فاعل عن مدراء لديهم خبرة دولية قوية، وقدرة على التنقل بسهولة بين الثقافات. وجد استطلاع poll أجرته جمعية مستشاري البحث التنفيذيين أن الصين والهند والبرازيل هي الدول الثلاث الأولى التي تريد الشركات فيها موهبة نجوم ، مما يعكس زيادة استثمارات هذه المنظمات في تلك المناطق.

• المنافسة الشديدة Intense Competition

هذا الترابط العالمي المتنامي يخلق مزايا جديدة ، ولكنه يعني أيضًا أن بيئة الشركات أصبحت تنافسية للغاية (إلى أبعد الحدود). يعتقد 24 في المائة فقط من المدراء الذين أجابوا على الاستطلاع الذي أجرته شركة Bain & Company مؤخرًا على أدوات الإدارة والتوجهات العالمية ، أن قادة السوق اليوم سيظل قادة السوق بعد خمس سنوات من الآن. يريد الزبائن أسعارًا منخفضة للسلع والخدمات عالية الجودة ، وستفوز المنظمات التي يمكنها تلبية هذا الطلب. وغالبًا ما تستطيع شركات الاستعانة بمصادر خارجية في البلدان منخفضة الأجور ان تعمل بنسبة تقل عن 50 إلى 60 في المائة مقارنة بالشركات الموجودة في الولايات المتحدة ، على سبيل المثال ، لذلك يتعين على الشركات الأمريكية التي تقدم خدمات مماثلة البحث عن طرق جديدة للتنافس أو الدخول في خطوط جديدة للأعمال. أحد رواد الأعمال مع نوع جديد من البطاريات لأجهزة الكمبيوتر المحمولة هو وجود المنتج الذي تم تصنيعه بواسطة مصنع في Shenzhen ، الصين. أرادت إنتاجه في الولايات المتحدة ، لكن الشركات المصنعة للعقود الأمريكية أرادت ملايين الدولارات مقدمًا ، وهو طلب لم يقدمه أي من الشركات المصنعة التي التقت بها في الصين.

في اقتصاد اليوم الضعيف ، تقوم الشركات في جميع الصناعات بالضغط لتخفيض التكاليف والإبقاء على الأسعار منخفضة ، ولكن في الوقت نفسه يجبرون على الاستثمار في البحث والتطوير أو التخلي عنها في الحملة (السوق) العالمية للابتكار. نأخذ بنظر الاعتبار، ماكدونالدز. حتى عندما كان المدراء يبحثون عن طرق للتوسع في القائمة وجذب زبائن جدد ، كانت مختبرات ماكدونالدز تختبر كيفية خفض تكلفة صنع العناصر الأساسية في قائمة الدولار. مع ارتفاع أسعار المكونات مثل الجبن ولحم البقر والكعك ، كان على ماكدونالدز أن تخفض التكاليف الداخلية أو تخسر أموالاً على منتجاتها القائمة بالدولار. بحثت شركات التأمين على السيارات عن طرق جديدة لتنافس السائقون الذين يواجهون أسعار الغاز الحادة بحثًا عن طرق لخفض تكاليف النقل الخاصة بهم. تكافح سلاسل المطاعم غير الرسمية لجذب الزبائن بينما يخفف الناس عن تناول الطعام بالخارج. شعر البقالون أيضًا باللدغة. في مواجهة ارتفاع تكاليف النقل ، رفع المدراء في Supervalu أسعارهم ، لكن المبيعات والأرباح انخفضت. هم عدلوا استراتيجيتها للترويج للعلامات التجارية ذات المتاجر الرخيصة ، والعمل مع الشركات المصنعة لتصميم عروض ترويجية وكوبونات مبتكرة ، وإدخال خطوط جديدة من المنتجات بأسعار أقل.

• الاستدامة والحركة الخضراء والأخلاق Sustainability, the Green Movement, and Ethics.

يواجه مديرو اليوم ضغطاً هائلاً "لتقليل سعيهم الوحيد لتحقيق مكاسب مالية وإيلاء اهتمام أكبر لتأثير [المنظمة] على الموظفين والعملاء والمجتمعات والبيئة". يطالب الناس بالتزام أقوى من قبل المنظمات لتحقيق التوازن بين الربح والمصلحة العامة. تتبنى العديد من الشركات فلسفة الاستدامة ، والتي تشير إلى التنمية الاقتصادية التي تولد الثروة وتلبي احتياجات الجيل الحالي مع الحفاظ على البيئة حتى تتمكن الأجيال القادمة من تلبية احتياجاتهم أيضًا. برزت التنمية المستدامة كهدف رئيسي للنمو التنظيمي والتنمية. كما هو مذكور في حالة افتتاح الفصل ، دفع Jeff Immelt شركة GE لتضمين الاستدامة في كل مستوى من مستويات الشركة.

أصبح التحول إلى البيئة ضرورة عمل جديدة ، مدفوعة بالمواقف الاجتماعية المتغيرة ، والسياسات الحكومية الجديدة ، وتغير المناخ ، وتكنولوجيا المعلومات التي تنشر بسرعة أخبار التأثير السلبي للشركة على البيئة. في Interface ، نفذت الشركة المصنعة للسجاد والمؤسس والرئيس السابق Ray C. Anderson ، ومقرها أتلانتا ، "Mission Zero" ، وهو تعهد بتقليل استخدام وإنتاج المواد الخام البكر والقضاء على تأثير الشركة على البيئة. يسير الرئيس التنفيذي الحالي جاي جولد على خطى أندرسون ، حيث أصبحت Interface في عام 2018 واحدة من أولى الشركات المصنعة للأرضيات التي أعلنت عن هدفها المتمثل في الحياد الكربوني. يقول جولد عن التزام الشركة بممارسات الأعمال المستدامة: "نتحدث حقًا عن أربعة مساهمين رئيسيين". عملائنا وموظفينا ومساهمينا والبيئة.

يشعر المديرون أيضًا بالضغط من الحكومة والجمهور لإلزام مؤسساتهم وموظفيهم بالمعايير الأخلاقية والمهنية العالية. بعد الهفوات الأخلاقية الواسعة النطاق والفضائح المالية للشركات ، تخضع المنظمات للتدقيق بشكل لم يسبق له مثيل. على سبيل المثال ، تم استهداف Facebook وشركات التكنولوجيا الأخرى بشكل متكرر في السنوات الأخيرة من قبل المنظمين وغيرهم ممن يطالبون بمزيد من الرقابة. في أوائل عام 2019 ، أصدرت لجنة برلمانية بريطانية تقريرًا لاذعًا خلص إلى أن رسائل البريد الإلكتروني الداخلية على Facebook تثبت أن الشركة على استعداد للتضحية بخصوصية المستخدم من أجل توليد المزيد من الإعلانات وزيادة عائداتها. وقال التقرير: "لا يمكن لشركات التواصل الاجتماعي أن تختبئ وراء الادعاء بأنها مجرد" منصة" وأن تؤكد أنها ليست مسؤولة عن تنظيم محتوى مواقعها" ، داعياً إلى قوانين جديدة تنظم هذه الصناعة. الشركات غير التقنية ليست محصنة ضد التدقيق. وافقت شركة الاستشارات McKinsey & Company مؤخرًا على تسوية بقيمة 15 مليون دولار مع وزارة العدل الأمريكية لحل تحقيق في اتهامات بأن الشركة فشلت في الكشف بشكل صحيح عن علاقاتها المالية مع أطراف أخرى أثناء العمل في قضايا الإفلاس.

• السرعة والاستجابة Speed and Responsiveness

التحدي الرابع المهم الذي يواجه المنظمات هو الاستجابة السريعة والحاسمة للتغيرات البيئية أو الأزمات التنظيمية أو تغيير توقعات الزبائن. خلال معظم القرن العشرين ، عملت المنظمات في بيئة مستقرة نسبيًا ، بحيث يمكن للمديرين التركيز على التصميم الهياكل والأنظمة التي أبقت المنظمة تعمل بسلاسة وكفاءة. لم تكن هناك حاجة كبيرة للبحث عن طرق جديدة للتعامل مع المنافسة المتزايدة ، التحولات البيئية المتقلبة ، أو تغيير طلبات الزبائن. اليوم ، سرعت (عجلت) العولمة والتكنولوجيا المتقدمة من السرعة التي يجب على المنظمات في جميع الصناعات طرح منتجات وخدمات جديدة لتبقى تنافسية. يرغب زبائن اليوم منتجات وخدمات مصممة خصيصًا لتلبية حاجاتهم الدقيقة، ويريدونها الآن. ويجب إعداد شركات التصنيع التي تعتمد على تقنيات الإنتاج والتوزيع الواسع باستخدام أنظمة جديدة مدعومة بالحاسوب والتي يمكن أن تنتج اختلافات فريدة من نوعها وأنظمة التوزيع المبسطة التي تقدم المنتجات مباشرة من الشركة المصنعة إلى المستهلك. تبحث شركات الخدمات أيضًا عن طرق جديدة لتوفير القيمة. على سبيل المثال ، قامت Allstate Insurance بتحسين استجابة الزبائن من خلال برنامج Your Choice Auto Program ، والذي يمنح السائقين الفرصة لاختيار مزايا (بدلات) التأمين التي يريدونها. يدرك مديرو Allstate أن ما يجذب السائقين يمكن أن يتغير بسرعة مع تغير أسعار البنزين.

بالنظر إلى الاضطرابات والتدفقات المتأصلة في عالم اليوم ، فإن العقلية المطلوبة من قبل المديرين التنظيميون هي توقع ما هو غير متوقع والاستعداد للتغيير السريع والأزمات المحتملة. انتقلت إدارة الأزمات إلى الواجهة في ضوء الكوارث الطبيعية المدمرة والهجمات الإرهابية في جميع أنحاء العالم ؛ الاقتصاد العالمي الضعيف ، وأزمة الديون السيادية ، والبطالة المتزايدة ، وضعف ثقة المستهلك ؛ فضائح أخلاقية واسعة النطاق ؛ وبوجه عام ، قد تتحول البيئة بشكل كبير في أي لحظة.

• المنظمات الرقمية وتحليلات البيانات الضخمة Digital Organizations and Big Data

Analytics

عالم الإنترنت اليوم ، والشبكات الاجتماعية ، والمدونات ، والتعاون عبر الإنترنت ، والمجتمعات المستندة إلى الويب ، والبودكاست ، والأجهزة المحمولة ، و Twitter ، و Facebooking ، و YouTube-ing ، و Skype-ing يختلف اختلافاً جذرياً عن العالم الذي يعرفه العديد من المديرين المعروفين ومرتاحين لهم. لقد غيرت الثورة الرقمية كل شيء - ليس فقط كيفية تواصلنا مع بعضنا البعض ، والعثور على المعلومات ، وتبادل الأفكار ، ولكن أيضًا كيفية تصميم المؤسسات وإدارتها ، وكيفية عمل الشركات ، وكيفية أداء الموظفين لوظائفهم.

يتمثل أحد الجوانب المهمة للثورة الرقمية في استخدام تحليلات البيانات الضخمة ، والتي تشير إلى التقنيات والمهارات والعمليات للبحث وفحص مجموعات ضخمة من البيانات للكشف عن الأنماط والارتباطات المخفية. قامت GE بإرفاق مستشعرات البيانات بالأجزاء المتحركة الداخلية على أجهزتها الضخمة لتحليل مليارات بتات البيانات لتقييم التآكل والتنبؤ باحتياجات الصيانة. يستخدم Facebook البيانات الشخصية التي تضعها على صفحتك ويتتبع ويراقب سلوكك عبر الإنترنت جنباً إلى جنب مع سلوك أي شخص آخر ، ثم يبحث في جميع هذه البيانات لتحديد الأصدقاء المحتملين واقتراحهم. يشرح هذا النوع من البيانات التي يجمعها Facebook و Google أيضاً سبب ظهور الإعلانات على شاشة الكمبيوتر عند استخدام متصفح الإنترنت. تستكشف Netflix أطناناً من البيانات التي تجمعها حول اهتمامات المشتركين بها لتحديد العروض والأفلام الجديدة التي يجب تقديمها وكيفية الترويج لها. 25 ومع ذلك ، فإن البيانات الضخمة ليست للشركات عبر الإنترنت فقط. يجمع Walmart أكثر من 2.5 بيتابايت من البيانات كل ساعة من معاملات العملاء ويستخدم هذه البيانات لاتخاذ قرارات أفضل (يبلغ حجم البيتابايت حوالي مليون جيجابايت أو ما يعادل حوالي 20 مليون خزانة ملفات مليئة بالبيانات المكتوبة). يستخدم Locker تحليلات البيانات توضح الفوائد والتحديات التي يمكن أن تجلبها.

ما هي المنظمة? What Is an Organization?

المنظمات يصعب رؤيتها. نرى نتوءات ، مثل مبنى طويل أو محطة عمل للكمبيوتر أو موظف ودود ، لكن المنظمة بأكملها غامضة ومجردة وقد تنتشر بين عدة مواقع ، حتى في جميع أنحاء العالم. نحن نعلم أن المنظمات موجودة هناك لأنها تمسنا كل يوم. في الواقع، فهي شائعة لدرجة أننا نأخذها كأمر مسلم به. بالكاد نلاحظ أننا مولودون في مستشفى ، ولدينا سجلات ميلادنا مسجلة في وكالة حكومية ، ومتعلمين في المدارس والجامعات ، وتربوا على الأغذية المنتجة في مزارع الشركات ، ومعالجون من أطباء يشاركون في ممارسة مشتركة ، ويشترون منزلاً بناها شركة بناء (مقاولات) وبيعه من قبل وكالة عقارية ، اقتراض الأموال من أحد البنوك ، والتحول إلى دوائر الشرطة والإطفاء عند اندلاع المشاكل ، واستخدام الشركات المتحركة لتغيير المساكن ، والحصول على مجموعة من الفوائد من مختلف الوكالات الحكومية . ومعظمنا ينفق الكثير من ساعات الاستيقاظ للعمل في منظمة من نوع واحد أو آخر.

1- التعريف Definition

تتسم المنظمات بقدر تنوعها مثل البنك والشركات الزراعية، والوكالة الحكومية، وشركة زيروكس، بخصائص مشتركة Characteristics in Common ، التعريف المستخدم في هذا الكتاب لوصف المنظمات هو كالآتي: المنظمات هي (1) كيانات اجتماعية (2) موجهة نحو هدف ، (3) مصممة كنظم نشاط مهيكلة ومنسقة بشكل مدروس، و (4) ومرتبطة ببيئة خارجية.

المنظمة ليست مبنى أو مجموعة من السياسات والإجراءات؛ تتكون المنظمات من الناس وعلاقاتهم مع بعضهم البعض. وتوجد المنظمة عندما يتفاعل الناس مع بعضهم البعض لأداء الوظائف الأساسية التي تساعد على تحقيق الأهداف. المنظمة هي وسيلة لتحقيق غاية. قد نفكر في المنظمة كأداة أو وسيلة يستخدمها المالكون والمدراء لتحقيق غرض معين. والغرض سوف يختلف، ولكن الجانب المركزي من منظمة ما هو تنسيق الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة جماعياً. يقوم المدراء بهيكله وتنسيق الموارد التنظيمية بشكل متعمد لبلوغ غرض المنظمة. ومع ذلك، على الرغم من أنه يمكن هيكلة العمل في أقسام منفصلة أو مجموعات من الأنشطة، إلا أن معظم المنظمات تسعى جاهدة إلى تنسيق أفقي أكبر لأنشطة العمل، وغالباً ما تستخدم فرق من العاملين من مختلف المجالات الوظيفية للعمل معاً في المشروعات. أصبحت الحدود بين الإدارات، وكذلك بين المنظمات، أكثر مرونة وانتشاراً لأن الشركات تواجه الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بشكل أسرع. فالمنظمة لا يمكن أن توجد بدون التفاعل مع الزبائن والموردين والمنافسين وعناصر البيئة الخارجية الأخرى. فاليوم، تتعاون بعض الشركات مع منافسيها، وتتقاسم المعلومات، والتكنولوجيا للمنفعة المتبادلة.

ومن الاختلافات بين المنظمات العامة والخاصة، فمنذ حوالي خمسة وعشرين عاماً، كتب عالم السياسة الأمريكي غراهام أليسون مقالاً مؤثراً طرح فيه السؤال التالي: هل المنظمات العامة والخاصة متشابهة أم مختلفة؟ وللإجابة على هذا التساؤل نوضح أولاً، ان المنظمات العامة والخاصة تختلف اختلافاً جوهرياً في النواحي الرئيسية، أولاً وقبل كل شيء، أن المصالح العامة تختلف عن المصالح الخاصة، حيث يتم إعطاء الاعتبارات الديمقراطية والقيم الدستورية والمصالح العام وزناً أكبر في المؤسسات العامة مقارنة بالمنظمات الخاصة. ثانياً، قادة المنظمات العامة مسؤولون أمام المواطنين والناخبين وليس أمام مجموعات خاصة. ثالثاً، تتطلب المنظمات العامة تركيزاً أكبر على الانفتاح والشفافية والمساواة في المعاملة والحياد والقدرة على التنبؤ. ويتعارض ما تم ذكره مع الاتجاه داخل نظرية المنظمة الذي يرفض مفهوم اختلاف المنظمات العامة عن الخاصة في أي مجال أساسي، لذا يتم تجاهل الاختلافات بين المنظمات العامة والخاصة باعتبارها قوالب نمطية، ويدعو الاتجاه العالمي إلى الحاجة إلى التأكيد على أوجه التشابه وتطوير المعرفة الصالحة عبر المنظمات. يُطلق على النهج "العام"، الذي يعكس العشرين عاماً الماضية من برامج الإصلاح داخل القطاع العام، اسم الإدارة العامة، وهناك ادعاء بأن المنظمات العامة والخاصة لها سمات مشتركة مهمة، وبالتالي يمكن أن تخضع لمجموعة مشتركة من القواعد والمبادئ. فيما يحذر بعض العلماء من إقامة تمييز مبسط للغاية بين القطاعين العام والخاص، لكنهم أيضاً قلقون من المساواة بين الاثنين بسهولة شديدة. في كتاب مشهور، أكد الباحث الأمريكي باري بوزمان أن "جميع المنظمات عامة". وكان هدفه هو بناء جسر بين نظريات المنظمات العامة والخاصة. حيث يجادل بأن جميع المنظمات تخضع بشكل أو بآخر للسلطة والتأثير السياسيين

والرقابة الحكومية الخارجية ، ويعمل عدد متزايد من المنظمات في المنطقة الرمادية بين الشركات العامة والخاصة ، وهذا يعني وجود تهجين في المنطقة الحدودية بين المؤسسات العامة والخاصة. وهي ليست ظاهرة جديدة ، لكنها تعتبر الآن شكلاً تنظيمياً مفيداً في العديد من المجالات ، على سبيل المثال في المساعدة الإنمائية والمساعدات الخارجية. قد تكون المنظمة عامة في بعض النواحي ولكنها خاصة في جوانب أخرى ، ومن الأبعاد الأخرى ذات الصلة لتحديد ما يمكن خصصته هي ، أولاً ، إلى أي مدى تخضع المنظمة للتنظيم العام ، وثانياً ، إلى أي مدى تكون الملكية تحت رعاية القطاع العام أو الخاص (Christensen et al، 2007:4).

تعريفًا عملياً للمنظمة حيث يرى ان المنظمة "هي التنسيق العقلاني لأنشطة عدد من الأشخاص من أجل تحقيق هدف أو هدف صريح مشترك ، من خلال تقسيم العمل أو الوظيفة ، ومن خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية" (McAuley et al، 2007:12).

يتم تمثيل المنظمة كنظام مفتوح ، وهو موجه نحو الهدف ، ويعمل كنموذج المدخلات والمخرجات لتحويل الموارد مثل المال والمواد إلى منتجات أو خدمات. كنظام ، تمتلك المنظمة عددًا من الخصائص (Cunliffe، 2008:10):

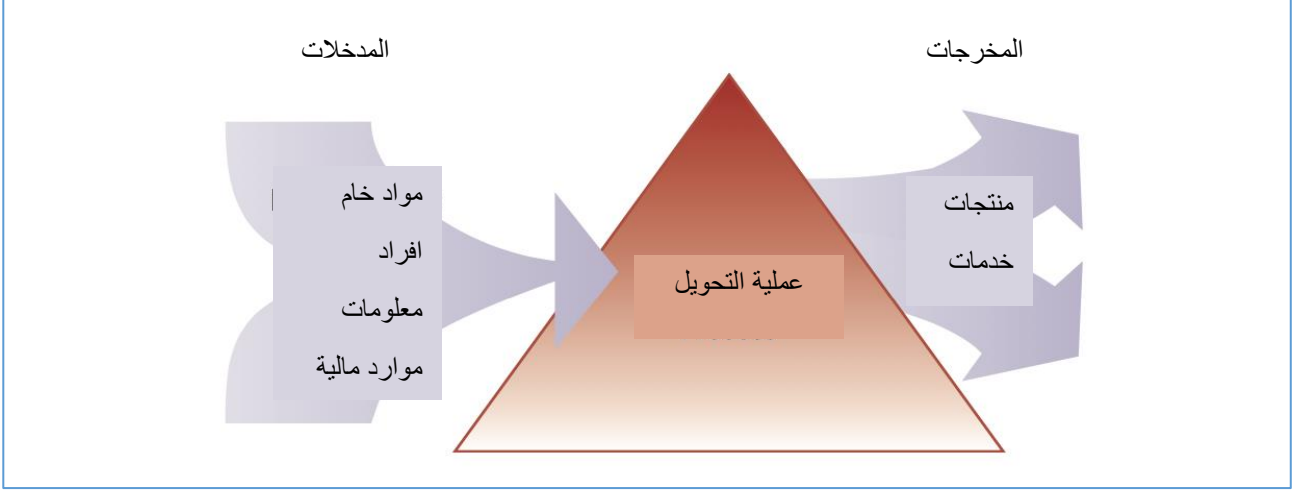
- نظام مفتوح يتكيف باستمرار مع التغيرات في البيئة.
- يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية المترابطة كالوظائف ، والأقسام ، والعمليات التي تتفاعل معها من أجل الكل.
- تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها للحفاظ على تدفق ثابت للنشاط.
- يخلق آليات التغذية العكسية لتمكين هذه العملية من الحدوث.

2- من الشركات متعددة الجنسيات إلى المنظمات غير الربحية

بعض المنظمات هي شركات كبيرة ومتعددة الجنسيات ، والبعض الآخر عبارة عن شركات صغيرة مملوكة للعائلة ، ولا تزال منظمات أخرى غير ربحية أو وكالات حكومية. تقوم بعض الشركات بتصنيع منتجات مثل السيارات أو أجهزة التلفزيون ذات الشاشات المسطحة أو المصابيح الكهربائية ، بينما يقدم البعض الآخر خدمات مثل التمثيل القانوني ، خدمات الإنترنت، والاتصالات السلكية واللاسلكية ، موارد الصحة العقلية ، أو إصلاح السيارات. لاحقاً في هذا النص (الكتاب) ، في التمييز بين تقنيات التصنيع والخدمات. يناقش الفصل 9 الحجم ودورة الحياة ويصف بعض الاختلافات بين المنظمات الصغيرة والكبيرة.

الشكل (1-1)

المنظمة وتصميم المنظمة



هناك فرق مهم آخر بين الشركات غير الربحية والمنظمات غير الربحية. تنطبق جميع الموضوعات في هذا النص على المنظمات غير الربحية مثل جيش الخلاص ، والصندوق العالمي للحياة البرية ، ومؤسسة إنقاذ الطفولة ، ومستشفى شيكاغو لا رابيدا ، المكرس لخدمة الفقراء ، تمامًا يفعلون مع الشركات مثل Xerox و GameSpot و Sirius XM Radio و Dunkin' Donuts. ومع ذلك ، هناك بعض الفروق المهمة التي يجب مراعاتها. الفرق الأساسي هو أن المدراء في الشركات يوجهون أنشطتهم نحو كسب أموال للشركة ، في حين يوجه المدراء في المنظمات غير الربحية جهودهم نحو توليد نوع معين من التأثير الاجتماعي. تمثل الخصائص والاحتياجات الفريدة للمنظمات غير الربحية تحديات فريدة للقادة المنظمين.

تأتي الموارد المالية للمنظمات غير الهادفة للربح عادة من أموال ومنح وهبات حكومية بدلاً من بيع المنتجات أو الخدمات للزبائن. في الشركات ، يركز المدراء على تحسين منتجات المنظمة وخدماتها لزيادة إيرادات المبيعات. في المنظمات غير الهادفة للربح ، عادة ما تكون الخدمات بالنسبة للزبائن غير الدائمين ، فإن المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات هي تأمين تدفق مستمر من الأموال لمواصلة العمل. يجب على المدراء غير الربحيين ، الملتزمين بخدمة الزبائن بأموال محدودة ، التركيز على إبقاء التكاليف التنظيمية منخفضة قدر الإمكان وإظهار استخدام فعال للغاية للموارد. بالإضافة إلى ذلك ، غالبًا ما تتنافس الشركات الهادفة للربح مع المنظمات غير الربحية للحصول على تبرعات محدودة من خلال جهود جمع التبرعات الخيرية. وهناك مشكلة أخرى هي أنه نظرًا لعدم وجود منظمات أساسية لها هدف أساسي في المنظمات غير الربحية ، غالبًا ما يصارع المدراء مع مسألة ما الذي يشكل الفاعلية التنظيمية. من السهل قياس الدولارات والسنوات ، يجب على المنظمات

غير الربحية قياس الأهداف غير الملموسة مثل "تحسين الصحة العامة" أو "إحداث تغيير في حياة المحرومين من حقوقهم" أو "تعزيز التقدير للفنون".

يتعامل المدراء في المنظمات غير الربحية أيضاً مع العديد من أصحاب المصلحة المتنوعين ويجب عليهم تسويق خدماتهم ليس لاجتذاب الزبائن (الزبائن) فحسب ، بل أيضاً المتطوعين والمانحين. وقد يؤدي هذا أحياناً إلى نشوب صراعات وصراع على السلطة بين المنظمات ، كما يتضح من مؤسسة Make-A-Wish ، التي وجدت نفسها على خلاف مع مجموعات محلية صغيرة تمنح الأمنيات مع توسعها في المدن عبر الولايات المتحدة. كلما زاد عدد الأطفال الذين يمكن أن تعتبرهم المجموعة مساعدة ، كلما كان جمع الأموال أسهل. لا تريد المجموعات المحلية غزو Make-A-Wish لغرفها ، خاصة في وقت تراجعت فيه التبرعات الخيرية عموماً مع تراجع الاقتصاد. تتهم مجموعات صغيرة أن Make-A-Wish تستغل قوة وجودها الوطني لتطغى على المنظمات الأصغر أو تستوعبها. يقول مدير مدرسة إنديانا للأطفال: " لا يجب علينا التنافس من أجل الأطفال والمال" يقول مدير صندوق إنديانا لرعاية الأطفال. أتمنى صندوق. " ، أن [Make-A-Wish] يستخدمون كل عضلاتهم وأموالهم للحصول على ما يريدون".

وبالتالي ، فإن مفاهيم تصميم المنظمة التي تمت مناقشتها في هذا الكتاب ، مثل التعامل مع قضايا القوة والصراع ، وتحديد الأهداف وقياس الفاعلية، والتعامل (مواجهة) مع عدم التأكد البيئي ، وتنفيذ آليات الرقابة الفعالة ، وإرضاء أصحاب المصلحة المتعددين ، تنطبق على المنظمات غير الربحية مثل صندوق رغبة الأطفال إنديانا تماماً كما يفعلون في شركات مثل Xerox. ، يتم تكيف هذه المفاهيم والنظريات ومراجعتها حسب الحاجة لتناسب الاحتياجات والمشاكل الفريدة لمختلف المنظمات الصغيرة أو الكبيرة أو الربحية أو غير الربحية.

3- أهمية المنظمات Importance of Organizations

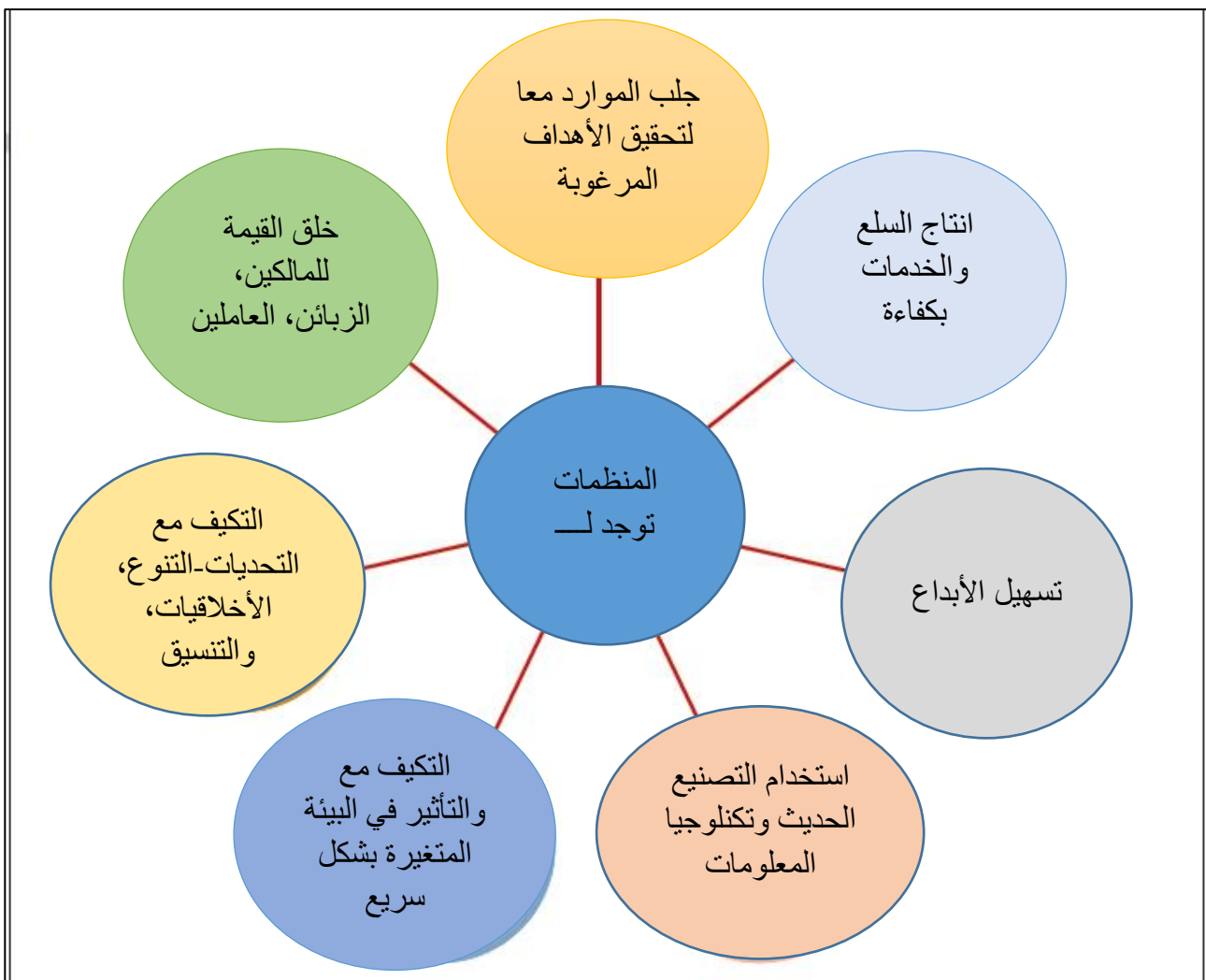
قد يبدو من الصعب تصديق اليوم ، لكن المنظمات التي نعرفها حديثة العهد نسبياً في تاريخ البشرية. حتى في أواخر القرن التاسع عشر ، كان هناك عدد قليل من المنظمات من أي حجم أو أهمية - لا توجد نقابات عمالية ، ولا رابطات تجارية ، وعدد قليل من الشركات الكبيرة ، أو المنظمات غير الربحية ، أو الوكالات الحكومية. يا له من تغيير حدث منذ ذلك الحين! تحول تطور المنظمات الكبيرة إلى كل المجتمع ، وفي الواقع ، قد تكون الشركة الحديثة أهم ابتكارات في المائة عام الماضية. يدرس كتاب مارك هذا الفصل ازدياد الشركة وأهميتها في مجتمعنا.

المنظمات في كل مكان حولنا وتشكل (تجسد) حياتنا في نواح كثيرة. ولكن ما هي المساهمات التي تقدمها المنظمات؟ لماذا هي مهمة؟ يوضح الشكل 1.1 إلى سبعة أسباب تجعل المنظمات مهمة لك وللمجتمع. أولاً ، نذكر أن المنظمة هي وسيلة لتحقيق غاية (غرض) End. إذ تجلب (تجمع) المنظمات الموارد معا لتحقيق أهداف

محددة. وخير مثال على ذلك هو Northrup Grumman Newport News المعروف سابقًا باسم Newport News Shipbuilding، الذي يبني حاملات طائرات تعمل بالطاقة النووية ، Nimitzclass. يعد تجميع حاملة طائرات مهمة معقدة بشكل لا يصدق ، حيث تشتمل على 47000 طن من الفولاذ الملحوم بدقة ، وأكثر من مليون جزء متميز ، و 900 ميل من الأسلاك والكابلات ، وأكثر من سبع سنوات من العمل الشاق من قبل 80,170 موظف. كيف يمكن إنجاز مثل هذا العمل من دون وجود منظمة لاقتناء وتنسيق هذه الموارد المتنوعة؟

الشكل (1-1)

أهمية المنظمات



تقوم المنظمات أيضًا بإنتاج السلع والخدمات التي يرغبها الزبائن بأسعار تنافسية. إذ تبحث الشركات عن طرق مبتكرة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة بشكل أكثر كفاءة. ومن طريقتان هما من خلال الأعمال الإلكترونية ومن خلال استخدام تقنيات التصنيع الرقمية. على سبيل المثال ، المدراء في ساندربرج Sandberg

Furniture ، ومقرها في فيرنون ، كاليفورنيا ، من الحفاظ على الشركة المملوكة عائليا وبالباغة من العمر 122 عامًا قدرة على المنافسة ضد المنافسة الأجنبية القاسية باستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

وفي مواجهة المنافسة الشديدة ، والتنظيمات(القوانين) البيئية الصارمة في ولاية كاليفورنيا ، وغيرها من التحديات ، كان الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة لزيادة الكفاءة هو السبيل الوحيد لبقاء Sandberg Furniture. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وممارسات الإدارة يمكن أن تسهم في زيادة الكفاءة. المنظمات إنشأت محرك للابتكار بدلاً من الاعتماد على المنتجات القياسية والمناهج التي عفا عليها الزمن لتصميم المنظمة والإدارة.

المنظمات تتكيف مع بيئة سريعة التغير وتؤثر فيها. فالفيس بوك Facebook ، الذي يستمر في التكيف والتطور مع تطور بيئة الإنترنت والوسائط الاجتماعية. في يوليو 2011 ، قدمت الشركة ميزة مجانية للاتصال عبر الفيديو لأعضائها البالغ عددهم 750,000 عضو في جميع أنحاء العالم. المؤسس ورئيس المجلس التنفيذي مارك زوكربيرج يريد المدراء الذين لا يخافون من كسر الأشياء من أجل تحسينها. يشجع فريق إدارة Facebook على ثقافة الجراءة fearlessness ، مما يساعد الشركة على الفوز بالمركز الأول في قائمة Fast Company لعام 2010 التي تضم أكثر 50 شركة مبتكرة في العالم (انخفض إلى الرقم 3 في عام 2011 ، خلف أبل وتويتر). حتى في الأوقات الاقتصادية القاتمة ، كان Facebook يزيد من فريقه الهندسي ، ويستثمر في أفكار جديدة ، ويدفع الناس إلى المجازفة بالمستقبل لدى العديد من المنظمات اقسام كاملة مكلفة بمراقبة البيئة الخارجية وإيجاد طرق للتكيف مع تلك البيئة أو التأثير عليها.

من خلال كل هذه الأنشطة ، تخلق المنظمات قيمة لمالكيها، وزبائنها، وموظفيها. يحلل المدراء أجزاء العملية التي تنشئ القيمة وأي الأجزاء لا تقوم بذلك ؛ لا يمكن أن تكون الشركة مربحة إلا عندما تكون القيمة التي تنشئها أكبر من تكلفة الموارد. على سبيل المثال ، Vizio Inc. ، التي بدأت أنها لم تصل لي مكان يصبح البائع الأول للتلفزيونات عالية الدقة المسطحة flat-panel HDTVs في الولايات المتحدة ، ويخلق قيمة من خلال استخدام تكنولوجيا LCD الحالية وتطوير شراكة الأسهم (الملكية) مع الشركة المصنعة للعقد بدلاً من إنتاج أجهزة تلفزيون داخلية. من خلال الحفاظ على تكاليفها منخفضة ، تمكنت الشركة التي يقع مقرها في كاليفورنيا من بيع أجهزة التلفزيون عالية الدقة المسطحة حوالي نصف تكلفة تلك التي تباع من قبل الشركات المصنعة للإلكترونيات الكبرى.

أخيراً ، يجب على المنظمات التعامل مع تحديات اليوم المتعلقة بتنوع القوى العاملة واستيعابها وتزايد المخاوف بشأن الأخلاقيات والاستدامة ، فضلاً عن إيجاد طرق فعالة لتحفيز العاملين على العمل معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أبعاد تصميم المنظمة Dimensions of Organization Design

تشكل المنظمات حياتنا ، ويمكن للمديرين المطلعين تشكيل المنظمات. الخطوة الأولى لفهم المنظمات هي إلقاء نظرة على الملامح التي تصف سمات تصميم تنظيمية محددة. تصف هذه الملامح المنظمات بنفس الطريقة التي تصف بها الشخصية والسمات البدنية الأشخاص.

يوضح الشكل 1.3 نوعين من الميزات التفاعلية Interacting Features للمنظمات : الأبعاد الهيكلية وعوامل الطوارئ. توفر الأبعاد الهيكلية Structural dimensions ملصقات (عناوين) labels لوصف الخصائص الداخلية للمنظمة. فهي تخلق أساسا لقياس ومقارنة المنظمات. وتشمل عوامل الطوارئ Contingency factors العناصر الأكبر التي تؤثر على الأبعاد الهيكلية، بما في ذلك حجم المنظمة، والتكنولوجيا، والبيئة، والثقافة والأهداف. فعوامل الطوارئ تصف الوضع التنظيمي الذي يؤثر ويشكل الأبعاد الهيكلية. ويمكن أن تكون عوامل الطوارئ مربكة لأنها تمثل كل من المنظمة والبيئة. ويمكن تصور هذه العوامل على أنها مجموعة من العناصر المتداخلة التي تشكل هيكل المنظمة، وإجراءات (عمليات) عملها ، كما هو موضح في الشكل 1.2. لفهم وتقييم المنظمات ، يجب على المرء أن يدرس كل من الأبعاد الهيكلية وعوامل الطوارئ. تتفاعل ميزات تصميم المنظمة هذه مع بعضها البعض ويمكن تعديلها لتحقيق الأغراض المذكورة سابقاً في الشكل 1.1

الشكل (1-3)

الأبعاد الهيكلية المتفاعلة للتصميم وعوامل الطوارئ



1- الأبعاد الهيكلية للمنظمة Structural Dimensions

وتشمل الأبعاد الهيكلية الأساسية للمنظمات التشكيل (الصفة / الطابع الرسمية) Formalization، التخصص Specialization، وهرم السلطة Hierarchy of Authority، والمركزية Centralization. (Daft,2021,18)

1- يتعلق (يختص) التشكيل (الصفة الرسمية) بمقدار التوثيق المكتوب في المنظمة. ويتضمن التوثيق الإجراءات، وتوصيف الوظائف، واللوائح، وكتيبات (كراسات) السياسات. وتصف هذه الوثائق المكتوبة السلوك والأنشطة. وغالبًا ما يتم قياس التشكيل بحساب (عد/إحصاء) عدد صفحات التوثيق داخل المنظمة. الجامعات الكبيرة، على سبيل المثال، تميل إلى أن تكون على مستوى عالٍ من التشكيل لأنها تمتلك عدة مجلدات من القواعد المكتوبة لأمر مثل التسجيل، وإضافة وتخفيض الفصول dropping and adding classes، والجمعيات الطلابية، والحكم السكني dormitory governance، والدعم المالية. وعلى

النقيض من ذلك، فإن الشركات الصغيرة المملوكة عائلًا قد لا تمتلك قواعد مكتوبة تقريبًا وستعتبر غير رسمية.

2- التخصص *Specialization* هو الدرجة التي تنقسم بها المهام التنظيمية إلى وظائف منفصلة (مستقلة). فإذا كان التخصص واسع النطاق ، فإن كل موظف يؤدي مدى محدودة فقط من المهام. وإذا كان التخصص منخفضًا ، يؤدي العاملون مجموعة (مدى) واسعة من المهام في وظائفهم. ويشار إلى التخصص في بعض الأحيان بتقسيم العمل *division of labor*

3- يصف التسلسل الهرمي للسلطة *Hierarchy of authority* من يقرر لمن، ومدى الرقابة لكل مدير. ويصور التسلسل الهرمي الخطوط العمودية في مخطط المنظمة ، كما هو موضح في الشكل 1.3. يرتبط التسلسل الهرمي بمدى الرقابة (عدد العاملين الذين يقدمون (يعدون) التقارير للمشرف) (*the number of employees reporting to a supervisor*). فعندما تكون مدى الرقابة ضيق ، يميل التسلسل الهرمي إلى أن يكون طويلًا (ضخمًا). وعندما يكون مدى الرقابة واسعًا ، يكون التسلسل الهرمي للسلطة أقصر.

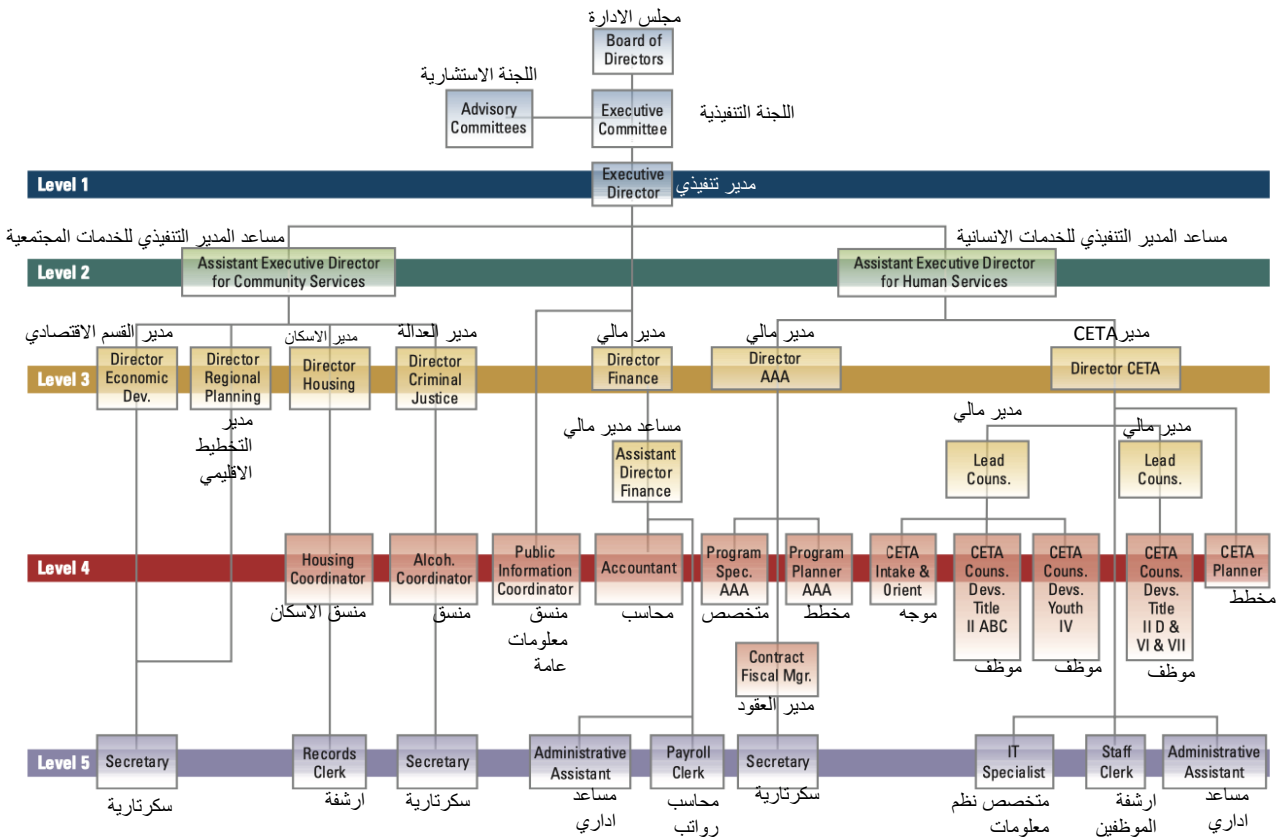
4- يشير التعقيد *Complexity* إلى عدد الوحدات أو الأنشطة الإدارية المتميزة داخل المنظمة. على سبيل المثال ، كانت GE معقدة بشكل لا يصدق. يمكن قياس التعقيد على ثلاثة أبعاد: الرأسية والأفقية والمكانية. التعقيد العمودي هو عدد المستويات في التسلسل الهرمي. تمتلك المستويات التنظيمية المختلفة مخازن مختلفة من المعرفة والخبرة. التعقيد الأفقي هو عدد الأقسام أو التخصصات المهنية الموجودة أفقيًا عبر المنظمة. التعقيد المكاني هو درجة تشتت إدارات المنظمة وموظفيها جغرافيًا. التنظيم في الشكل التوضيحي 1.4 لديه تعقيد عمودي من خمسة مستويات. التعقيد الأفقي في المستوى 3 سيكون سبعة أقسام. سيكون التعقيد المكاني 1 لأن المكاتب كلها في نفس الموقع.

5- تشير المركزية *Centralization* إلى المستوى الهرمي الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرارات. فعندما يتم الاحتفاظ باتخاذ القرارات في المستوى الأعلى ، تكون المنظمة مركزية. وعندما يتم تفويض القرارات إلى المستويات التنظيمية الأدنى ، تكون غير مركزية. ومن أمثلة القرارات التنظيمية التي قد تكون مركزية أو لا مركزية ، شراء المعدات ، ووضع الأهداف ، واختيار الموردين ، تحديد الأسعار ، وتعيين العاملين، وتحديد المناطق التسويقية.

2- عوامل الطوارئ *Contingency Factors*

إن فهم الأبعاد الهيكلية لوحده لا يساعدنا على فهم المنظمات أو تصميمها بشكل مناسب. من الضروري أيضًا النظر إلى عوامل الطوارئ، بما في ذلك الحجم، والتكنولوجيا التنظيمية، والبيئة الخارجية، والأهداف والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية.

1- يمكن قياس الحجم *Size* للمنظمة ككل أو لمكونات محددة ، مثل المصنع أو القسم. لأن المنظمات أنظمة اجتماعية ، ويتم قياس الحجم عادةً بعدد العاملين. وتعكس المقاييس الأخرى مثل إجمالي المبيعات أو إجمالي الأصول أيضًا حجمها ، لكنها لا توضح حجم الجزء البشري من النظام.



- 2- تشير التكنولوجيا التنظيمية *Organizational technology* إلى الأدوات، والأساليب، والإجراءات (الأفعال) المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فهي تتعلق بكيفية إنتاج المنظمة فعلياً للمنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، وتشمل أشياء مثل التصنيع المرن، وأنظمة المعلومات المتقدمة، والإنترنت. فخط تجميع السيارات، والصفوف الدراسية للكلية، ونظام تسليم الحزمة بين عشية وضحاها هي تكنولوجيات بالرغم أنها تختلف عن بعضها البعض.
- 3- تشمل البيئة Environment جميع العناصر خارج حدود المنظمة. وتشمل العناصر الأساسية الصناعة، والحكومة، والزبائن، والموردين، والمجتمع المالي. العناصر البيئية التي تؤثر على المنظمة أكثر ما تكون في كثير من الأحيان منظمات أخرى.
- 4- تحدد أهداف المنظمة واستراتيجيتها الغرض والأساليب التنافسية التي تميزها عن المنظمات الأخرى. وغالباً ما يتم تدوين الأهداف كبيان دائم لنوايا الشركة. والاستراتيجية هي خطة العمل التي تصف تخصيص الموارد ولأنشطة للتعامل مع البيئة وللوصول إلى أهداف المنظمة. تحدد الأهداف والاستراتيجيات نطاق العمليات والعلاقة مع العاملين والزبائن والمنافسين.
- 5- ثقافة المنظمة هي المجموعة الأساسية للقيم والمعتقدات والتفاهات (الإدراكات) والمعايير (الأعراف) norms الأساسية التي يتقاسمها (يتشاركها) العاملون. وقد تؤثر هذه القيم والقواعد الأساسية على السلوك الأخلاقي أو الالتزام للعاملين، الكفاءة أو خدمة الزبائن، وهي توفر الصمغ لعقد أعضاء المنظمة معاً. ثقافة المنظمة غير مكتوبة ولكن يمكن ملاحظتها في قصصها وشعاراتها ومراسمها وردائها وتصميم مكتبها. الأبعاد الهيكلية الأربعة وعوامل الطوارئ الخمسة التي نوقشت هنا مترابطة. Interdependent.

ستؤثر بعض عوامل الطوارئ على الدرجة المناسبة من التخصص، وإضفاء الطابع الرسمي (التشكيل)، وما إلى ذلك للمنظمة. على سبيل المثال، حجم المنظمة الكبير، والتكنولوجيا الروتينية، والبيئة

المستقرة كلها تميل إلى إنشاء منظمة لديها قدر أكبر من الشكل الرسمي والتخصص والمركزية. ويتم استكشاف علاقات أكثر تفصيلاً بين عوامل الطوارئ والأبعاد الهيكلية في جميع أنحاء هذا الكتاب.

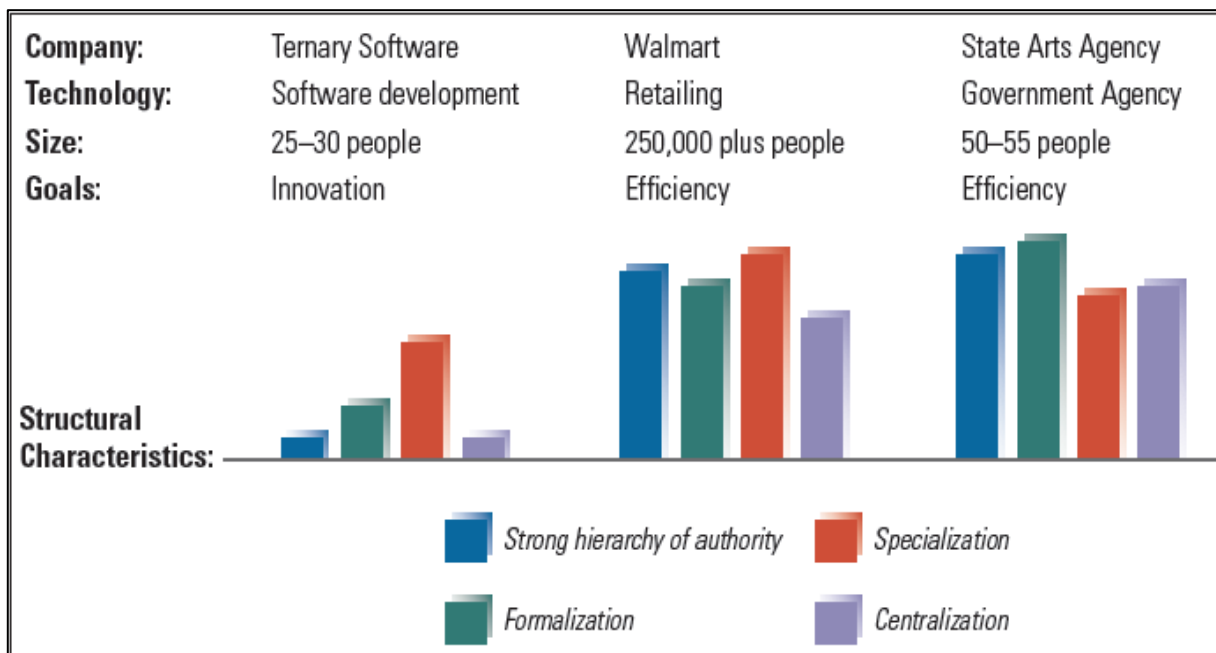
توفر الميزات التنظيمية الموضحة في الملحق 1.2 أساساً لقياس وتحليل الخصائص التي لا يمكن رؤيتها من قبل المراقب العادي ، وهي تكشف عن معلومات مهمة عن المنظمة. خذ بعين الاعتبار ، على سبيل المثال ، أبعاد برنامج Ternary Software مقارنة بأبعاد Walmart ، والوكالة الحكومية.

يوضح الشكل 1.4 العديد من الأبعاد الهيكلية وعوامل الطوارئ لبرامج Ternary و Walmart ، ووكالة الفنون الحكومية. Ternary هي منظمة صغيرة تحتل مرتبة منخفضة للغاية فيما يتعلق بإضفاء الطابع الرسمي والمركزية ، ولديها درجة متوسطة من التخصص. والتعاون الأفقي لخدمة الزبائن مع المنتجات المبتكرة ، مؤكدة خلال التسلسل الهرمي العمودي. Walmart هي أكثر رسمية ، متخصصة ، ومركزية ، مع تسلسل هرمي عمودي قوي. تعد الكفاءة أكثر أهمية من المنتجات والخدمات الجديدة ، لذلك تسترشد معظم الأنشطة باللوائح (التنظيمات) القياسية Standard Regulations. تعكس وكالة الفنون ، على عكس المنظمات الأخرى ، وضعها كجزء صغير من البيروقراطية الحكومية الكبيرة. وكالة غارقة في القواعد والإجراءات القياسية. تملّي القواعد من الأعلى ويتدفق التواصل أسفل سلسلة أوامر عمودية قوية.

وبالتالي يمكن للأبعاد الهيكلية وعوامل الطوارئ أن تخبر الكثير عن المنظمة وعن الاختلافات بين المنظمات. يتم دراسة ميزات تصميم المظلمة المختلفة هذه بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة لتحديد المستوى المناسب لكل بعد تنظيمي مطلوب لأداء فعال استناداً إلى عوامل الطوارئ المختلفة.

الشكل (4-1)

الخصائص المختلفة للمنظمات الثلاثة



3- نتائج الأداء والفاعلية Performance and Effectiveness Outcomes

بيت الصيد من فهم الأبعاد الهيكلية وعوامل الطوارئ هو تصميم المنظمة بطريقة لتحقيق أداء وفاعلية عالية. يقوم المدراء بضبط (تعديل) الجوانب المختلفة للمنظمة لتحويل المدخلات بكفاءة وفاعلية إلى مخرجات وتوفير القيمة. وتشير الكفاءة **Efficiency** إلى مقدار الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة. فهي تعتمد على كمية المواد الخام (الأولية) ، والأموال، والعاملين اللازمة لإنتاج مستوى معين من الإنتاج (المخرجات) **Output**. اما الفاعلية **Effectiveness** فهي مصطلح أوسع، يعني الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها.

لكي تكون المنظمات فاعلة ، تحتاج إلى أهداف واضحة ومركزة واستراتيجيات مناسبة لتحقيقها. سيتم مناقشة مفهوم الفاعلية ، بما في ذلك الأهداف والاستراتيجيات ومختلف المناهج (المدخل) لقياس الفاعلية ، بالتفصيل في الفصل 2. العديد من المنظمات تطبيق التكنولوجيا الجديدة لتحسين الكفاءة والفاعلية. لزيادة الكفاءة خلال فترة الركود الأخيرة، قامت Deloitte LLP بخفض موازنات السفر للمستشارين وبدأت في استخدام الويب، والمؤتمرات الفيديوية للمقابلة والتي لا تشمل الزبائن. وزادت كفاءة مكتب الطبيب في فيلادلفيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل الأعمال الورقية الإجراءات التنظيمية ، وتمكين الممارسة للتعامل مع المزيد من المرضى مع أقل من ثلاثة عاملين في المكتب. وحسن النظام الجديد الفاعلية أيضا. إذ يمكن للعاملين تحديد موقع المعلومات بسرعة أكبر وارتكاب أخطاء أقل ، مما يؤدي إلى جودة أعلى من الرعاية وخدمة زبائن أفضل.

ليس تحقيق الفاعلية أمرا بسيطاً دائماً لأن الأشخاص المختلفين يريدون أشياء مختلفة من المنظمة. بالنسبة للزبائن ، فإن الاهتمام الرئيسي لهم هو المنتجات والخدمات عالية الجودة وبسعر معقول ، في حين أن العاملين مهتمون في الغالب بالأجور الكافية ، وظروف العمل الجيدة، والرضا الوظيفي. يوازن المدراء بعناية بين احتياجات والمصالح لأصحاب المصلحة **Stakeholders** المختلفين في تحديد الأهداف والسعي لتحقيق الفاعلية. ويشار إلى ذلك على أنه منهج (مدخل) أصحاب المصلحة **Stakeholder Approach** ، والذي يدمج الأنشطة التنظيمية المتنوعة بواسطة النظر إلى أصحاب المصلحة المختلفين وما يريدون من المنظمة. صاحب المصلحة **Stakeholder** هو أي مجموعة داخل أو خارج المنظمة لها مصلحة في أداء المنظمة. ويمكن تقييم مستوى الرضا لكل مجموعة كمؤشر على أداء المنظمة وفعاليتها.

نتائج المنظمة. تشمل أمثلة أصحاب المصلحة ما يلي:

- العملاء الذين يرغبون في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة في الوقت المناسب وبسعر معقول.
- الموظفون الذين يريدون رواتب ومزايا مناسبة وظروف عمل جيدة وإشراف مناسب.
- المساهمون الذين يريدون عائداً مالياً جيداً على استثماراتهم.

مختلف أصحاب المصلحة وما ترغبه كل مجموعة من المنظمة. تتعارض مصالح أصحاب المصلحة أحياناً ، وغالباً ما تجد المنظمات صعوبة في تلبية مطالب جميع الفئات في وقت واحد. فقد يكون لدى الشركة رضا كبير من قبل الزبائن ، ولكن قد تواجه المنظمة صعوبات مع الدائنين أو في علاقاتها ضعيفة مع الموردين. خذ بنظر الاعتبار زبائن في وول مارت **Walmart. Customers**. يجب الزبائن كفاءتها وأسعارها المنخفضة ، ولكن التركيز على الكلفة المنخفض تسبب في حدوث خلاف مع الموردين. تجادل بعض الجماعات الناشطة بأن تكتيكات **Walmart** غير أخلاقية لأنها تجبر الموردين على الاستغناء عن العمال وإغلاق المصانع والاستعانة بمصادر خارجية للمصنعين من البلدان ذات الأجور المنخفضة. قال أحد الموردين إن الملابس تُباع في "ول مارت" بثمان بخص لدرجة أن العديد من الشركات الأمريكية لا تستطيع المنافسة حتى لو لم تدفع رواتب عمالها. أدت تحديات إدارة مثل هذه المنظمة الضخمة أيضاً إلى توترات في العلاقات مع العاملين ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين ، كما يتضح من دعاوى التمييز الجنسي (النوع) الأخيرة والشكاوى المتعلقة بالأجور

المنخفضة والمنافع السيئة. يقدم مثال Walmart لمحة عن مدى صعوبة إرضاء المدراء لأصحاب المصلحة المتعددين. في جميع المنظمات ، يتعين على المدراء تقييم اهتمامات أصحاب المصلحة، ووضع أهداف يمكن أن تحقق على الأقل الحد الأدنى من الرضا لمجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية.

1.5 تطور تصميم المنظمة The Evolution of Organization Design

نظرية المنظمة ليست مجموعة من الحقائق. إنها طريقة للتفكير في المنظمات وكيف يتم تنظيم الأفراد والموارد لتحقيق هدف معين جماعياً. نظرية المنظمة هي طريقة لرؤية وتحليل المنظمات بشكل أكثر دقة وعمق وبطريقة مختلفة عما يستطيع الغير. تعتمد طريقة رؤية المنظمات والاعتقاد بها على الأنماط والانتظام في التصميم والسلوك التنظيمي. يبحث علماء المنظمة عن هذه الأمور المنتظمة (الانتظام) Regularities، وتعريفها ، وقياسها ، وإتاحتها لنا. الحقائق من البحث ليست مهمة مثل الأنماط، والرؤى العامة في الأداء (التسيير/ العمل) التنظيمي المكتسبة من الدراسة المقارنة للمنظمات. يمكن أن تساعد الرؤى المستقاة من أبحاث التصميم التنظيمي المدراء على تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية، فضلاً عن تعزيز جودة الحياة التنظيمية. ومن بين مجالات الرؤى هي كيف اختلفت ممارسات الإدارة وتصميم المنظمة مع مرور الوقت استجابة للتغيرات في المجتمع الأكبر.

1- المنظور التاريخي Historical Perspectives

قد نتذكر من كورس إدارة سابق أن العصر الحديث لنظرية الإدارة بدأ بمنظور الإدارة الكلاسيكية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. أثار ظهور نظام المصنع خلال الثورة الصناعية مشاكل لم تواجهها المنظمات السابقة. مثل تم تنفيذ العمل على نطاق أوسع بكثير من قبل عدد أكبر من العمال ، وبدأ الناس يفكرون في كيفية تصميم وإدارة العمل من أجل زيادة الإنتاجية، ومساعدة المنظمات على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة. يرتبط المنظور الكلاسيكي ، الذي سعى إلى جعل المنظمات تعمل مثل الآلات الفعالة المزينة جيداً ، بتطوير المنظمات الهرمية والبيروقراطية ويظل أساساً لكثير من النظريات والممارسات الحديثة المتعلقة بالإدارة. في هذا القسم ، سنقوم بدراسة المنظور الكلاسيكي ، مع التركيز على الكفاءة والتنظيم ، وكذلك المنظورات الأخرى التي ظهرت لمعالجة الاهتمامات الجديدة ، مثل حاجات العاملين، ودور البيئة. لا تزال تستخدم عناصر كل منظور في تصميم المنظمة ، على الرغم من أنها قد تم تكييفها وتنقيحها (مراجعتها) لتلبية الحاجات المتغيرة. ويمكن أيضاً ربط هذه المنظورات المختلفة بطرق مختلفة يفكر بها المدراء ويطلعون (يعرضون) على المنظمة ، والتي تسمى إطار مرجع المدير manager frame of reference. أكمل الاستبيان في مربع "كيف تناسب التصميم؟" في الصفحة 26 لفهم إطارك المرجعي.

• الكفاءة هي كل شيء Efficiency Is Everything.

تؤكد الإدارة العلمية ، التي ابتكرها فريدريك وينسلو تايلور ، على الوظائف وممارسات الإدارة المحددة علمياً باعتبارها السبيل (الطريق) لتحسين الكفاءة وإنتاجية العمل. اقترح تايلور أن العمال "يمكن إعادة تجهيزهم (تنظيمهم) مثل الآلات ، ويتم إعادة ضبط (تعديل) التروس (الممتلكات) المادية والعقلية لديهم لإنتاجية أفضل. " وأصر على أن الإدارة نفسها يجب أن تتغير وتزداد على أنه ينبغي استبدال القرارات القائمة على قواعد الإبهام والتقاليد بإجراءات دقيقة وضعت بعد دراسة متأنية للمواقف الفردية. ولأستخدم هذا المنهج ، يقوم المدراء بتطوير إجراءات دقيقة وموحدة للقيام بكل وظيفة ، واختيار العمال ذوي القدرات المناسبة ، وتدريب العمال على الإجراءات القياسية ، والتخطيط بعناية للعمل ، وتوفير حوافز الأجور لزيادة الإنتاج.

يصورنهج تايلور من خلال تفريغ الحديد من عربات السكك الحديدية وإعادة تحميل الصلب النهائي لمصنع بيت لحم للصلب في عام 1898. حسب تايلور أنه مع الحركات والأدوات والتسلسل الصحيح ، كان كل رجل

قادر على تحميل 47.5 طن في اليوم بدلاً من 12.5 طن. كما عمل على نظام الحوافز الذي دفع كل رجل 1.85 دولار في اليوم للوفاء بالمعايير الجديدة ، بزيادة عن المعدل السابق البالغ 1.15 دولار. ارتفعت الإنتاجية في بيت لحم للصلب بين عشية وضحاها. ساعدت هذه الأفكار في وضع الافتراضات التنظيمية بأن دور الإدارة هو الحفاظ على الاستقرار والكفاءة ، حيث يقوم كبار المدراء بالتفكير ، ويفعل العمال ما يقال لهم.

الأفكار لإنشاء نظام لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وتنظيم العمل لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية هي جزء لا يتجزأ من منظماتنا. مقال في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو يناقش الابتكارات التي شكلت الإدارة الحديثة يضع الإدارة العلمية على رأس قائمة 12 ابتكاراً مؤثراً.

• **كيفية الحصول على المنظمة How to Get Organized.** أخذ حقل فرعي آخر من المنظور الكلاسيكي نظرة أوسع على المنظمة. في حين ركزت الإدارة العلمية في المقام الأول على جوهر (الأساس) التقنية (الفني) - على العمل المنجز على أرضية المحل - بحثت المبادئ الإدارية في تصميم وأداء المنظمة ككل. على سبيل المثال ، اقترح هنري فيول 14 مبدأً للإدارة ، مثل " يتلقى كل مرؤوس أوامر من رئيس واحد فقط" (وحدة القيادة) (Unity of Command)، و" يجب تجميع الأنشطة المماثلة في المنظمة معاً تحت مدير واحد" (وحدة التوجيه). (Unity of Direction). شكلت هذه المبادئ الأساس لممارسة الإدارة الحديثة وتصميم المنظمة.

كانت مناهج (مداخل) الإدارة العلمية والمبادئ الإدارية قوية وأعطت المنظمات أفكاراً جديدة أساسية لإنشاء إنتاجية عالية وزيادة الرخاء (الرفاهية). ساهمت المبادئ الإدارية بشكل خاص في تطوير المنظمات البيروقراطية، التي أكدت تصميم وإدارة المنظمات على أساس غير شخصي وعقلاني من خلال عناصر مثل السلطة والمسؤولية محددة بوضوح ، وحفظ السجلات الرسمية ، والتطبيق الموحد للقواعد الموحدة. وعلى الرغم من أن مصطلح البيروقراطية قد اتخذ دلالات سلبية في منظمات اليوم ، عملت الخصائص البيروقراطية بشكل جيد للغاية لتلبية احتياجات العصر الصناعي. ومع ذلك ، مشكلة واحدة مع المنظور الكلاسيكي هي أنه فشل في أن يأخذ بنظر الاعتبار السياق (الحالة) الاجتماعي والاحتياجات الإنسانية.

• ماذا عن الناس (الأفراد)؟ What about People?

تلقى العمل المبكر في علم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية القليل من الاهتمام بسبب بروز الإدارة العلمية. ومع ذلك ، حدث تقدم كبير مع سلسلة من التجارب في شركة كهرباء شيكاغو ، والتي أصبحت تعرف باسم دراسات هاوثورن **Hawthorne Studies** . وخلصت تفسيرات هذه الدراسات في ذلك الوقت إلى أن المعاملة الإيجابية للعاملين يحسن من دوافعهم وإنتاجيتهم. أدى نشر هذه النتائج إلى حدوث ثورة في معاملة العاملين ووضع الأساس للعمل اللاحق لدراسة معاملة العاملين ، والقيادة ، والتحفيز ، وإدارة الموارد البشرية. أضافت مناهج العلاقات الإنسانية والسلوكية مساهمات جديدة ومهمة لدراسة الإدارة والمنظمات.

ومع ذلك ، ظل النظام الهرمي والمناهج البيروقراطية التي تطورت خلال الثورة الصناعية هي النهج الرئيسي لتصميم المنظمة وتعمل بشكل جيد في الثمانينات. بشكل عام ، كان هذا النهج يعمل بشكل جيد لمعظم

المنظمات حتى العقود القليلة الماضية. خلال الثمانينيات من القرن الماضي ، بدأ الأمر يسبب المشاكل. أدت المنافسة المتزايدة ، خاصة على المستوى العالمي ، إلى تغيير مجال اللعب ايجاد طريقة افضل

• هل يمكن أن تكون البيروقراطية مرنة؟ Can Bureaucracies Be Flexible?

أنتجت ثمانينيات القرن العشرين ثقافات شركة جديدة تقدر العاملين الهزيلين، والمرونة، والتعلم، والاستجابة السريعة للعمل ومشاركة العاملين، ومنتجات عالية الجودة. بدأت المنظمات في تجربة الفرق ، والتسلسلات الهرمية المسطحة ، وأساليب الإدارة التشاركية. على سبيل المثال ، في عام 1983 ، قام مصنع دويونت في Martinsville ، فرجينيا ، بقطع طبقات الإدارة من ثمانية إلى أربعة وبدأ استخدام فرق من موظفي الإنتاج لحل المشكلات وتولي مهام الإدارة الروتينية. أدى التصميم الجديد إلى تحسين الجودة ، وانخفاض التكاليف ، وتعزيز الابتكار ، ومساعدة المصنع على أن يكون أكثر قدرة على المنافسة في بيئة متغيرة. وبدلاً من الاعتماد على قواعد صارمة وتسلسل هرمي ، بدأ المدراء في النظر إلى النظام التنظيمي بأكمله ، بما في ذلك البيئة الخارجية. منذ الثمانينات ، مرت المنظمات بتغييرات أكثر عمقا وبعيدة المدى. أصبحت الأساليب المرنة لتصميم المنظمة سائدة. تشمل التأثيرات الحديثة على تغيير تصميم المنظمة الإنترنت والتطورات الأخرى في الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات ؛ العولمة ، والترابط المتزايد بين المنظمات ؛ وارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، وتوقعاتهم المتزايدة بشأن جودة الحياة ؛ ونمو العمل القائم على المعرفة والمعلومات كمنشآت تنظيمية أساسية.

حدث العديد من المشكلات عندما يتم التعامل مع جميع المنظمات على أنها متشابهة ، وهذا هو الحال مع مبادئ الإدارية ، والإدارة العلمية التي حاولت تصميم جميع المنظمات على حد سواء. لن تكون الهياكل والأنظمة التي تعمل في قسم البيع بالتجزئة لشركة كبرى مناسبة لقسم التصنيع. لن تعمل المخططات التنظيمية والإجراءات المالية الأفضل لشركة إنترنت ريادية مثل Twitter في مصنع كبير لتجهيز الأغذية في Kraft أو منظمة كبيرة غير هادفة للربح مثل

United Way. المسلمة الأساسية لهذا النص هي أن تصميم المنظمة الفعال يعني فهم مختلف حالات الطوارئ ، وكيف يمكن تصميم المنظمات لتناسب عوامل الطوارئ. يعني مصطلح "الطوارئ" Contingency أن شيئاً ما يعتمد على أشياء أخرى ، ولكي تكون المنظمات فعالة ، يجب أن يكون هناك "جودة ملاءمة" goodness "of fit" بين هيكلها وعوامل الطوارئ المختلفة. ما قد ينجح في بيئة (مكان) ما لا يعمل في مكان آخر. لا توجد "طريقة واحدة أفضل" "one best way". نظرية الطوارئ تعني أنها تعتمد. على سبيل المثال ، قد تواجه وكالة حكومية بيئة معينة ، وتستخدم تكنولوجيا روتينية وترغب في الكفاءة. في هذه الحالة ، سيكون منهج الإدارة الذي يستخدم إجراءات الرقابة البيروقراطية ، والهيكل الهرمي ، والاتصالات الرسمية مناسب. وبالمثل ، فإن عمليات الإدارة وتصميم التدفق الحر يعمل بشكل أفضل في شركة ذات تقنية (تكنولوجيا) عالية تواجه بيئة غير

مؤكدة بتكنولوجيا غير روتينية. يتوقف المنهج الصحيح على موقف المنظمة. في وقت لاحق من الفصل ، سوف ندرس منهجين أساسيين لتصميم المنظمة ، إلى جانب عوامل الطوارئ النموذجية المرتبطة بكل نهج.

2- كل هذا يتوقف على: الطوارئ الرئيسية **It All Depends: Key Contingencies**

تحدث العديد من المشكلات عندما يتم التعامل مع جميع المنظمات على أنها متشابهة ، وهو ما كان عليه الحال مع الإدارة العلمية والمبادئ الإدارية التي حاولت تصميم جميع المنظمات على حد سواء. لن تكون الهياكل والأنظمة التي تعمل في قسم البيع بالتجزئة في تكتل مناسبة لقسم التصنيع. لن تعمل المخططات التنظيمية والإجراءات المالية الأفضل لشركة الإنترنت الريادية مثل Instagram في مصنع كبير لتجهيز الأغذية في Oscar Mayer أو منظمة غير ربحية كبيرة مثل United Way. الفرضية الأساسية لهذا النص هي أن التصميم الفعال للمؤسسة يعني فهم حالات الطوارئ المختلفة وكيف يمكن تصميم المنظمات لتناسب عوامل الطوارئ. تشمل عوامل الطوارئ حجم المؤسسة ، والتكنولوجيا ، والبيئة ، والأهداف والاستراتيجية ، والثقافة التنظيمية ، على النحو المحدد مسبقاً والموضح في الشكل التوضيحي 1.3. تعني حالة الطوارئ أن شيئاً ما يعتمد على أشياء أخرى ، ولكي تكون المنظمات فعالة ، يجب أن يكون هناك "توافق جيد" بين تصميمها وعوامل الطوارئ المختلفة. 54 ما ينجح في مكان ما قد لا يعمل في بيئة أخرى. لا توجد "طريقة واحدة أفضل". نظرية الطوارئ تعني أنها تعتمد على سبيل المثال ، قد تواجه إحدى الهيئات الحكومية بيئة معينة ، وتستخدم تقنية روتينية ، وترغب في الكفاءة. في هذه الحالة ، سيكون من المناسب اتباع نهج إداري يستخدم إجراءات تحكم بيروقراطية وهيكل هرمي واتصالات رسمية. وبالمثل ، فإن عمليات التصميم والإدارة ذات التدفق الحر تعمل بشكل أفضل في شركة ذات تقنية عالية تواجه بيئة غير مؤكدة باستخدام تقنية غير روتينية. النهج الصحيح يعتمد على حالة المنظمة. في القسم التالي ، ندرس نهجين أساسيين لتصميم المؤسسة ، جنباً إلى جنب مع عوامل الطوارئ النموذجية المرتبطة بكل نهج.

1.6 تباين التصميمات العضوية والميكانيكية **The Contrast of Organic and Mechanistic Designs**

يمكن تصنيف المنظمات أيضاً على طول سلسلة متصلة تتراوح بين التصميم الميكانيكي والتصميم العضوي. توم بيرنز وج.أم. ستوكر Tom Burns and G.M. Stalker ، أول من استخدم المصطلحات العضوية والميكانيكية لوصف الطرفين النقيضين two extremes لتصميم المنظمة بعد ملاحظة الشركات الصناعية في إنجلترا. بشكل عام، يعني التصميم الميكانيكي **mechanistic design** أن المنظمة تتميز بقواعد وإجراءات قياسية تشبه الماكينة machine-like وتسلسل هرمي واضح للسلطة . المنظمات ذات طابع رسمي عالي كما أنها مركزية ، مع اتخاذ معظم القرارات في القمة. في حين يعني التصميم العضوي **organic design** أن

المنظمة أكثر مرونة ، وتدفع حر ، وقادرة على التكيف. ولا يتم تدوين القواعد واللوائح غالبًا أو يتم تطبيقها بمرونة إذا تم كتابتها. قد يتعين على الناس أن يجدوا طريقهم من خلال النظام لمعرفة ما يجب القيام به. التسلسل الهرمي للسلطة أكثر مرونة وليس واضح المعالم. وسلطة صنع القرار لا مركزية.

ستؤثر عوامل الطوارئ المختلفة على ما إذا كانت المنظمة أكثر فاعلية من خلال تصميم ميكانيكي أساسي أو عضوي أساسي . يلخص الشكل 1.7 الاختلافات في التصميمات العضوية والميكانيكية استنادًا إلى خمسة عناصر: الهيكل، والمهام، والطابع الرسمي، والاتصال، والتسلسل الهرمي. ويذكر (يسرد) الشكل أيضا عوامل الطوارئ النموذجية المرتبطة بكل نوع من التصميم.

• الهيكل المركزي مقابل الهيكل اللامركزي *Centralized Versus Decentralized Structure*

تتعلق المركزية واللامركزية بالمستوى الهرمي الذي يتم عنده اتخاذ القرارات. في التصميم الميكانيكي ، يكون الهيكل مركزيًا ، في حين يستخدم التصميم العضوي عملية صنع القرار اللامركزية. تعني المركزية Centralization أن سلطة اتخاذ القرار تقع بالقرب من قمة التسلسل الهرمي التنظيمي. المعرفة والرقابة للأنشطة تكون مركزية في الجزء العلوي (قمة) من المنظمة، ويتوقع من العاملين العمل كما قيل لهم. مع اللامركزية، Decentralization يتم دفع سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الأدنى. في منظمة عالية العضوية، تقع المعرفة والرقابة للأنشطة بالعاملين بدلاً من المشرفين أو كبار المدراء التنفيذيين top executives . يتم تشجيع الأفراد على الاعتناء بالمشاكل من خلال العمل مع بعضهم البعض ومع الزبائن، باستخدام تقديرهم أن لاتخاذ قرارات.

• المهام المتخصصة مقابل الأدوار الممنوحة (المفوضة) *Specialized Tasks Versus*

Empowered Roles

المهمة تعرف بأنها جزء من العمل مخصص لشخص. مع التصميم الميكانيكي، يتم تقسيم المهام إلى أجزاء منفصلة ومخصصة، كما هو الحال في الماكينة ، حيث يؤدي كل موظف الأنشطة وفقًا لوصف وظيفي محدد. الدور، في المقابل، هو جزء في النظام الاجتماعي الديناميكي. الدور له السلطة التقديرية والمسؤولية، والسماح للشخص لاستخدام تقديره أو قدرتها على تحقيق نتيجة أو تحقيق هدف. في منظمة ذات تصميم عضوي، يلعب العاملون دورًا في الفريق أو القسم، وقد يتم إعادة تحديد الأدوار أو تعديلها باستمرار.

• النظم الرسمية مقابل الأنظمة غير الرسمية *Formal Versus Informal Systems*

مع التصميم الميكانيكي ، هناك العديد من القواعد واللوائح والإجراءات القياسية. توجد أنظمة رسمية لإدارة المعلومات، وتوجيه الاتصالات ، واكتشاف الانحرافات عن المعايير والأهداف الموضوعية. مع التصميم العضوي، من ناحية أخرى، هناك القليل من القواعد أو أنظمة الرقابة الرسمية. فالاتصال ومشاركة المعلومات هو غير رسمي.

• الاتصالات العمودية مقابل الاتصالات الأفقية Vertical Versus Horizontal Communication

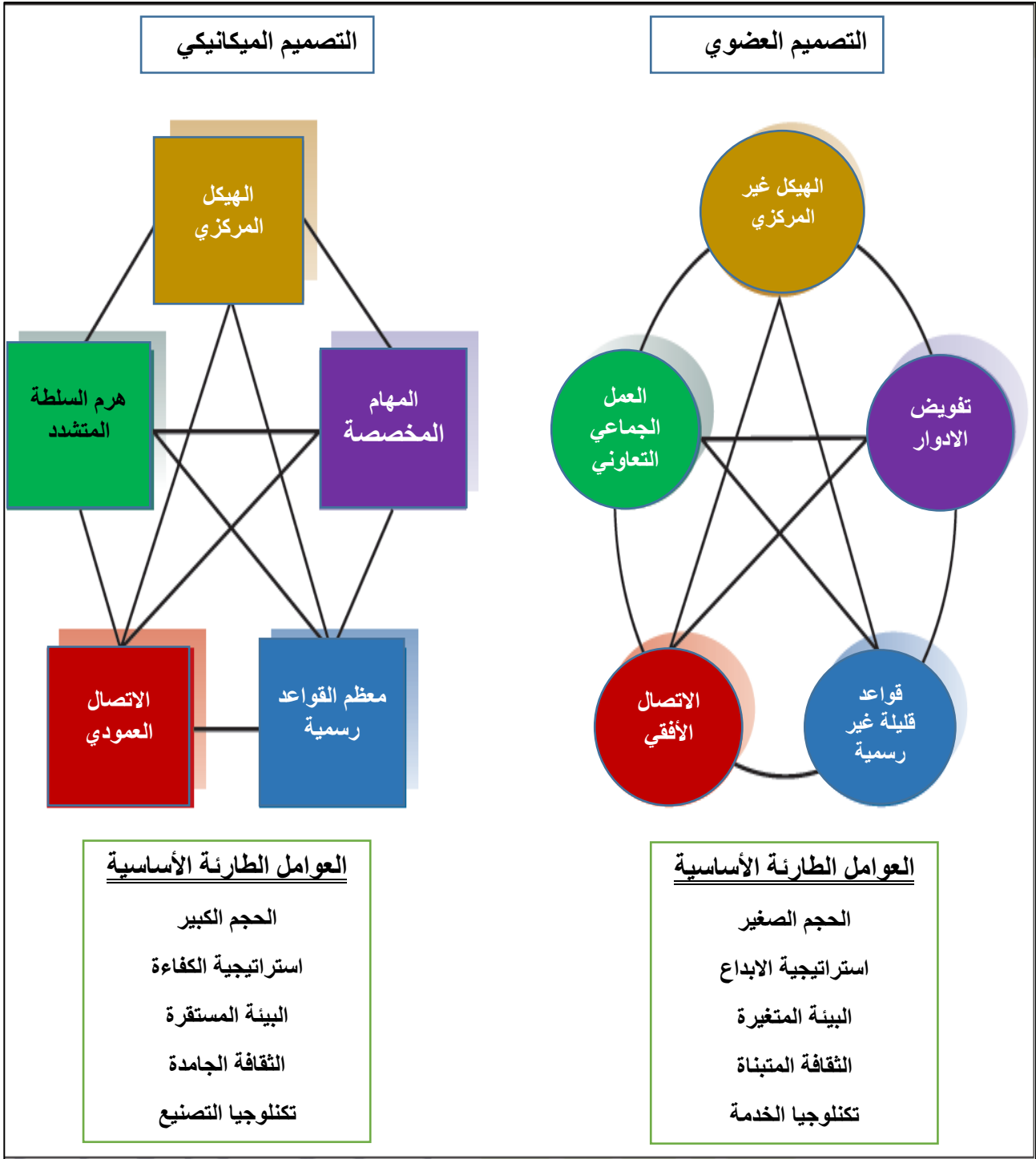
تشدد المنظمات الآلية على الاتصال العمودي لأعلى ولأسفل الهرم. يقوم المدراء القمة (الأعلى) Top managers بنقل المعلومات إلى العاملين حول الأهداف والاستراتيجيات، وتعليمات الوظيفة، والإجراءات، وما إلى ذلك، وبالمقابل الطلب من العاملين تقديم المعلومات لأعلى الهرم فيما يتعلق بالمشاكل، وتقارير الأداء، والمعلومات المالية، والاقتراحات، والأفكار، وهلم جرا. في المنظمة العضوية، يكون التركيز أكبر على الاتصال الأفقي، مع تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات داخل وعبر الإدارات والمستويات الهرمية. تتيح المشاركة الواسعة للمعلومات لجميع العاملين الحصول على معلومات كاملة عن الشركة حتى يتمكنوا من التصرف بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، تحتفظ المنظمات العضوية بخطوط اتصال مفتوحة مع الزبائن، والموردين، وحتى المنافسين لتعزيز القدرة على التعلم.

• التسلسل الهرمي للسلطة مقابل فرق العمل التعاونية Hierarchy of Authority Versus Collaborative Teamwork

في المنظمات ذات التصميم الميكانيكي، هناك التزام adherence وثيق بالتسلسل الهرمي العمودي، وسلسلة الأوامر الرسمية formal chain of command. عادة ما يتم تنظيم أنشطة العمل حسب الوظيفة المشتركة (الشائعة). من أسفل إلى أعلى المنظمة، وهناك القليل من التعاون (الاشتراك) collaboration عبر الأقسام الوظيفية. وتراقب المنظمة بأكملها من خلال التسلسل الهرمي العمودي. من ناحية أخرى، يؤكد التصميم العضوي على العمل الجماعي التعاوني collaborative teamwork بدلاً من التسلسل الهرمي. يتم إنشاء هيكل حول سير العمل أو العمليات الأفقية بدلاً من وظائف الأقسام، مع الأفراد الذين يعملون عبر القسم والحدود التنظيمية لحل المشاكل. يتم تسطيح التسلسل الهرمي العمودي بشكل كبير، مع وجود عدد قليل فقط من المدراء التنفيذيين الأقدم في وظائف الدعم التقليدية مثل المالية أو الموارد البشرية. الفرق الموجه ذاتياً Self-directed teams هي وحدة العمل الأساسية في المنظمات ذات العضوية بشكل عالي.

الشكل (1-6)

التصاميم الآلية والعضوية



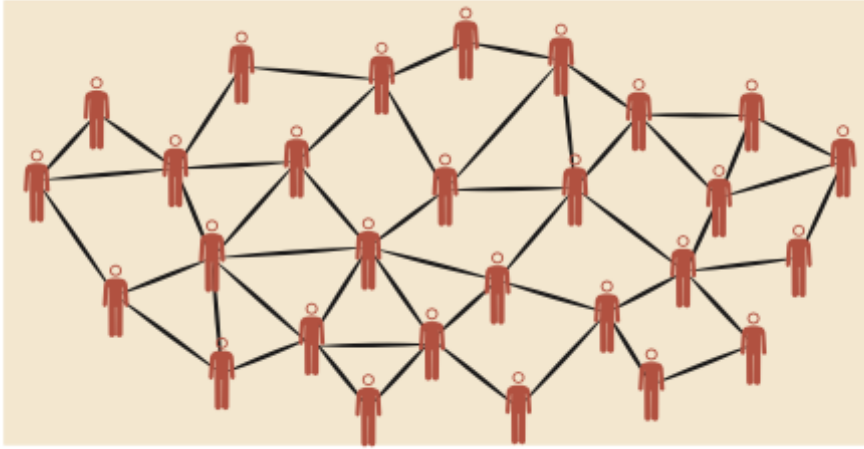
1.7 اتجاه تصميم الرؤساء الناشئة The Emerging Bosses s Design Trend

إلى حد ما ، لا تزال المنظمات مطبوعة بالنهج الهرمي ، الرسمي ، الآلي الذي نشأ في القرن التاسع عشر مع فريدريك تايلور. ومع ذلك ، فإن التحديات الحالية تتطلب قدرًا أكبر من المرونة لمعظم المنظمات. إحدى القضايا التي تدفع الاتجاه نحو اللامركزية المتطرفة هي نمو العمل القائم على المعرفة ، حيث الأفكار والخبرات هي المصادر الأساسية لخلق القيمة. في منظمة قائمة على المعرفة ، نادرًا ما يمتلك المديرون كل الخبرات اللازمة لحل المشكلات أو إنشاء المنتجات والخدمات التي تحتاجها المؤسسة للنجاح. يجب أن يساهم الأشخاص على جميع المستويات في الأفكار باستمرار. الحاجة إلى الاستجابة السريعة حيث تتغير البيئة أو احتياجات العملاء بسرعة ، والقدرة على مشاركة المعلومات في جميع أنحاء الشركة مع تكنولوجيا المعلومات هي عوامل أخرى تؤدي إلى مزيد من اللامركزية. عندما يكون لدى الجميع إمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها والتدريب لاتخاذ قرارات جيدة ، فإن وجود طبقات من المديرين يؤدي فقط إلى إبطاء التكاليف وإبطاء وقت الاستجابة.

لقد تحول عدد قليل من المنظمات إلى تصميم عضوي للغاية "غير منظم". في الشركات التي ليس لها رئيس ، لا يوجد عادةً ألقاب وظيفية ، ولا أقدمية ، ولا مديرين أو تنفيذيين. يعمل الأشخاص معًا على قدم المساواة ، كما هو موضح في الصورة المرئية في الشكل التوضيحي 1.7 والموصوفة سابقًا في مثال Valve. هناك عدد قليل من بيئات العمل التي تفتقر إلى المديرين ، مثل W. L. Gore وشركة FAVI الفرنسية ، منذ عقود ، وقد أصبح هذا اتجاهًا حقيقيًا في السنوات الأخيرة. تعمل العديد من الشركات غير المدربة ، مثل Valve و Netflix (بث الفيديو والتأجير) و Peakon (الموارد البشرية وبرامج مشاركة الموظفين) في الصناعات المتعلقة بالتكنولوجيا ، ولكن هناك شركات متنوعة مثل GE Aviation (صناعة الطيران) و W. L. Gore & Associates (الأكثر شهرة بالنسبة لأقمشة Gore-Tex) ، فقد نجحت Whole Foods (محلات السوبر ماركت) و Semco (التصنيع المتنوع) في إنشاء هياكل غير مربعة. يوفر Morning Star أحد أكثر الأمثلة إثارة للاهتمام لبيئة العمل غير المسؤولة.

شكل (1-7)

الجميع تقريبا متساوون عند تصميم المنظمة



1.8 إطار عمل للكتاب Framework for the Book

كيف تختلف دورة في نظرية المنظمة عن دورة في الإدارة أو السلوك التنظيمي؟ يرتبط الجواب بمفهوم يسمى مستوى التحليل. level of analysis .

1- مستوى التحليل. level of analysis

كما هو موضح للتو، كل منظمة هي نظام يتكون من أنظمة فرعية مختلفة. تتداخل أنظمة المنظمة داخل الأنظمة، ويجب اختيار مستوى واحد من التحليل باعتباره التركيز الأساسي. أربعة مستويات من التحليل تميز المنظمات بشكل اعتيادي (طبيعي)، كما هو موضح في الشكل 1.8. الإنسان الفرد هو لبنة البناء الأساس للمنظمات. الكائن البشري هو للمنظمة ما هي الخلية للنظام البيولوجي. مستوى النظام الأعلى التالي هو المجموعة أو القسم. وهي مجموعات من الأفراد الذين يعملون معًا لاجاز مهام المجموعة.

المستوى التالي من التحليل هو المنظمة نفسها. المنظمة هي مجموعة (حصيلة) من المجموعات أو الأقسام التي تؤلف المنظمة الكلية.

يمكن تجميع المنظمات نفسها معًا في المستوى الأعلى التالي من التحليل، وهو المجموعة التنظيمية البيئية inter-organizational set والجمهور. وهي مجموعة المنظمات التي تتفاعل مع منظمة واحدة. تشكل المنظمات الأخرى في المجتمع جزءًا مهمًا من بيئة المنظمة.

تركز نظرية المنظمة على مستوى التحليل التنظيمي، ولكن مع الاهتمام بالمجموعات والبيئة. لشرح المنظمة، ينبغي للمرء أن ينظر ليس فقط في خصائصها ولكن أيضا في خصائص البيئة والأقسام، والمجموعات التي تتألف منها المنظمة. يركز هذا الكتاب على مساعدتك في فهم المنظمات من خلال دراسة خصائصها المحددة،

والطبيعة لي والعلاقات بين المجموعات والأقسام التي تتألف منها المنظمة ، ومجموعة المنظمات التي تشكل البيئة.

هل الأفراد متضمنون في نظرية المنظمة؟ نظرية المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار سلوك الأفراد، ولكن في الإجمالي (المجموع). الأفراد مهمون، لكنهم ليسوا المحور الرئيسي للتحليل. إذ تختلف نظرية المنظمة عن السلوك التنظيمي.

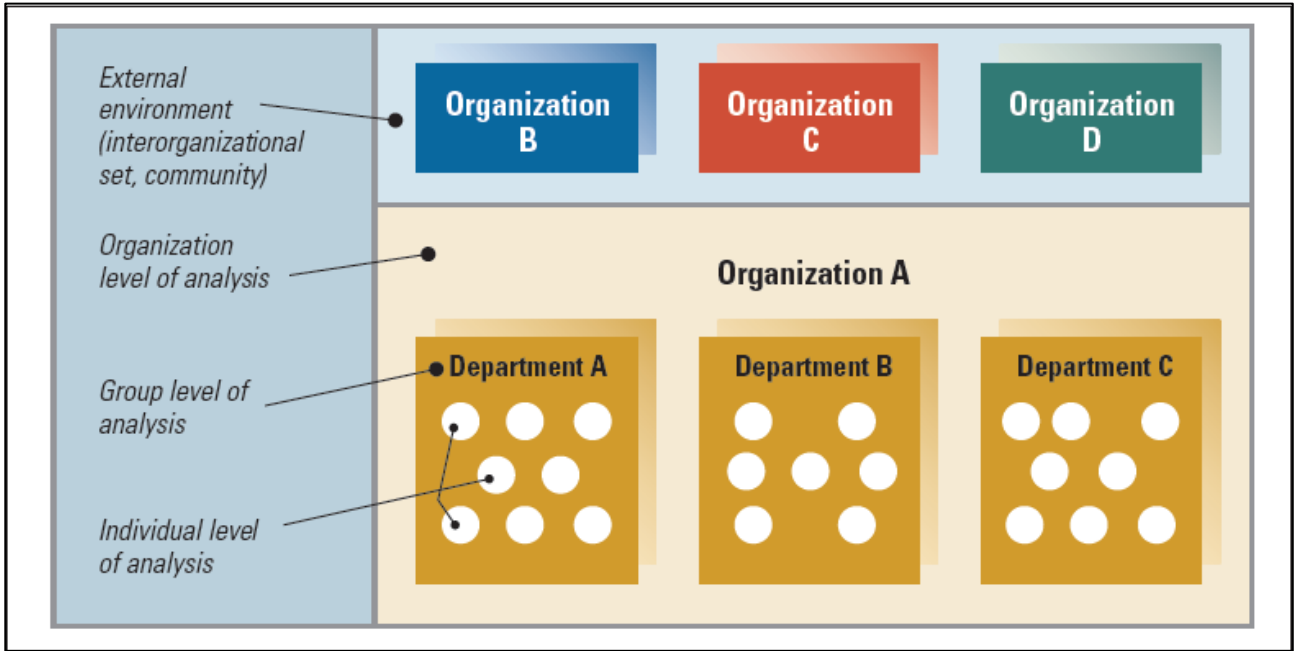
• **السلوك التنظيمي Organizational Behavior** هو المنهج (المدخل) الجزئي للمنظمات لأنه يركز على الأفراد داخل المنظمات كوحدات التحليل ذات الصلة. إذ يدرس السلوك التنظيمي مفاهيم مثل الدافعية، ونمط القيادة ، والشخصية ، ويهتم بالاختلافات (الفروقات) المعرفية والعاطفية بين الأشخاص داخل المنظمات.

• **نظرية المنظمة Organization Theory** هي دراسة كلية للمنظمات لأنها تحلل المنظمة بأكملها كوحدة. تهتم نظرية المنظمة بالأشخاص المجموعين في الأقسام والمنظمات ومع الاختلافات في الهيكل والسلوك بمستوى تحليل المنظمة. قد تعد نظرية المنظمة علم الاجتماع للمنظمات Sociology of Organizations، في حين أن السلوك التنظيمي هو علم النفس للمنظمات. Psychology of Organizations

ترتبط نظرية المنظمة ارتباطاً مباشراً باهتمامات الإدارة العليا والوسطى وترتبط جزئياً بالإدارة الدنيا. مدراء القمة هم المسؤولون عن المنظمة بأكملها ويجب عليهم تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجية، وتفسير البيئة الخارجية، وتحديد التصميم والهيكل التنظيمي. الإدارة الوسطى تهتم بالأقسام (الإدارات) الرئيسية ، مثل التسويق أو البحث ، ويجب أن يقرر مدى ارتباط القسم ببقية المنظمة. ويجب على المدراء الواسطين تصميم إداراتهم (أقسامهم) لتناسب تكنولوجيا وحدة العمل، والتعامل مع قضايا السلطة (القوة) والسياسات، والصراع بين المجموعات ، ونظم المعلومات والرقابة ، والتي كل منها جزء من نظرية المنظمة. نظرية المنظمة لا تهتم إلا جزئياً فقط بالإدارة الدنيا لأن هذا المستوى من الإشراف يتعلق بالعاملين الذين يقومون بتشغيل المكائن أو إنشاء الخدمات أو بيع البضائع. تهتم نظرية المنظمة بالصورة الكبيرة للمنظمة وأقسامها الرئيسية.

الشكل (8 – 1)

مستويات التحليل في المنظمات



Sources

- 1– Daft, Richard L. & Murphy, Jonathan & Willmott, Hugh (2021), "Organization Theory & Design: An International Perspective".
- 2– Christensen, Tom & Laegreid, per & Roness, Paul G. & Rovik, Kjell Arne (2007), "Organization Theory and the Public Sector".
- 3– McAuley, John & Duberley, Joanne & Johnson, Phil (2007), "Organization Theory: Challenges and Perspectives".
- 4– Cunliffe, Ann L. (2008), "Organization Theory"