ما المقصود بالتصميم التنظيمي؟ وما معنى فاعلية المنظمة؟ وما هي أجزاء المنظمة؟ وما هي خيارات التصميم؟ وما هي العوامل الموقفية المؤثرة في التصميم؟ وماذا يقصد بالتكامل والتمايز بين الأنظمة الفرعية في المنظمة؟

January 12, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 5694

مقدمة:

إن المنظمات باعتبارها نظم مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وتحاول البحث عن الفاعلية والنجاح مستخدمة شتى الوسائل والسبل في سبيل تحقيق ذلك. إن من بين ما تستخدمه إدارة المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة هو تصميم المنظمة وإعادة هذا التصميم باستمرار لغرض اختيار هياكل تنظيمية أكثر تكيفا وانسجاما مع واقع بيئة شديدة المنافسة. ولكون التصميم ينص أساسا على ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي فإنه حالة وعملية تتصف بالديناميكية والاستمرارية وهذا هو حال الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة وتبحث عن إيجاد صيغة من التوازن بين حالتي الاستقرار والحركية وكذلك البحث عن الكفاءة والإنتاجية من خلال

أنشطة الثبات وكذلك البحث عن التكيف من خلال الأنشطة التي تتسم بالمرونة والتغيير. وبالتأكيد فإن تصميم المنظمة يتأثر بمجموعة من المتغيرات الموقفية كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والاستراتيجية وكذلك الخيار الاستراتيجي للمديرين. من جانب آخر فإن التكامل بين أجزاء المنظمة وأقسامها التي أصبحت تتسم بتباين واختلاف عالي يتأتى من خلال وجود آليات للتنسيق الفعال بين هذه الأجزاء.

المدرب والخبير الاستشاري د. محمد العامري يتحدث عن التمايز التنظيمي

أولًا: تصميم المنظمة وفاعليتها

إن اختلاف طبيعة عمل المنظمات وحجومها واختلاف البيئات التي تعمل فيها جعل هذه المنظمات تستخدم هياكل مختلفة وهي تبحث عن الفاعلية. إن انتقال المنظمة من شكل تنظيمي إلى آخر وما يتبع ذلك من إعادة تصميم يأتي بفعل العديد من المتغيرات من بين أهمها زيادة قدرة المنظمة في التعامل مع متطلبات بيئية بشكل كفؤ وحل العديد من الإشكالات بحثًا عن الفاعلية. وسنتناول هنا ثلاث فقرات أساسية تكرس الأولى منها للتصميم وكيفية اختيار التصميم المناسب في حين تتطرق الثانية إلى فاعلية المنظمة ومداخل دراستها وأخيرًا فإن الثالثة ستستعرض خيارات التصميم في ظل الأجزاء الأساسية للمنظمة.

* التصميم التنظيمي Organizational Design

إن كون مكونات الهيكل التنظيمي عديدة وتختلف من حيث درجة التعقيد ودرجة الرسمية ودرجة المركزية وطبيعة تركيبة العاملين من فنيين وإداريين واختلاف نسبة التكامل أو التمايز واختلاف درجة المهنية والاحتراف في عمل المنظمة واختلاف نطاق الإشراف والتخصص وغيرها، كل هذا تطلب من الإدارة أن تختار من بينها ما يناسب حالتها وهي تبحث عن الفاعلية والكفاءة في أدائها. يعني التصميم التنظيمي Organizational Design عملية بناء الهيكل المناسب من خلال الاختيار الدقيق والواعي لإبعاد الهيكل وموازنتها وإيجاد العلاقة بينها واستخدامها في إطار الهيكل التنظيمي لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. إن هذا الأمر يعني عملية خيار واعي للهيكل واستخدامه بطريقة تجعل ترتيب الموارد وحشدها يتم بأفضل الطرق الممكنة لإنجاز الأهداف. إن كون المنظمات معرضة لمشاكل مختلفة وأمامها فرص عديدة تدفع منظمات الأعمال لاختيار التصميم المناسب في مختلف الأزمنة والبيئات وتجسده بهيكل تنظيمي يتماشى ويتكيف مع معطيات الوضع البيئي. وإن هذا الأمر يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة كبيرة من المتغيرات كما سنرى في الفقرات اللاحقة.

إن اختيار الهيكل المناسب يأتي في إطار تحليل مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تلعب الإدارة العليا دورًا كبيرًا في إدراكها ورؤية انعكاساتها على طبيعة عمل المنظمة. وضمن السياق التقليدي جسد النموذج البيروقراطي للتصميم رؤية إدارية تبحث عن الفاعلية من خلال منظمة تتسم بوضوح الإجراءات وهرمية للسلطة ومنطقية في الأوامر وشرعية في العمل وهكذا فإن هذا النموذج ركز على تقسيم واضح للعمل وهيكلة دقيقة للسلطة وإجراءات وقواعد رسمية واضحة بهدف إنجاز الأعمال وترشيد استخدام الموارد لتحقيق الأهداف. لقد كان النموذج البيروقراطي في وقته نقلة نوعية من مرحلة اللانظام واللاترتيب إلى نظام رشيد

منطقي، ولكن مع التغير السريع والتطور التكنولوجي وشدة المنافسة وجدنا أن هذا النموذج أصبح معرقلا للعمل وأصبح يمثل جوانب سلبية عديدة، وبدأ البحث عن نماذج أخرى أكثر قدرة وكفاءة وفاعلية واستجابة لمتطلبات الوضع الجديد. لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات التي حاولت أن تعطي إجابة عن ماهية التصميم الملائم في مختلف الظروف والمواقف ولكن أهم هذه الدراسات التي تعد رائدة في هذا المجال هي دراسة Burns و Stalker التي قدمت إجابة حول طبيعة الهيكل التنظيمي وتصميمه الذي يتلاءم مع بيئة معينة ولأهمية هذه الدراسة سنعرض فحواها في الآتي:

> ** التصميم التنظيمي Organizational Design بناء الهيكل المناسب من خلال الاختيار الدقيق والواعي لأبعاد الهيكل وموازنتها وإيجاد العلاقة بينها.*
> ** التصميم الميكانيكي (الآلي) Mechanistic Design هو التصميم الناتج عن رسمية عالية ومركزية شديدة وكثرة القواعد والإجراءات ونطاق إشراف ضيق وأساليب تنسيق رسمية تؤدي إلى هيكل بيروقراطي.*

- التصميم الميكانيكي والعضوي

Mechanistic and Organic Design

لقد وجد الباحثان تناسبا بين نوع الهيكل التنظيمي المختار وخصائص البيئة التي يعمل فيها، فالتصميم الميكانيكي Mechanistic Design القائم على أساس المركزية في السلطة مع وجود إجراءات وقواعد عمل واضحة وتقسيم عمل وتخصص عالمي ونطاق إشراف ضيق وإجراءات تنسيقية رسمية هو أصلح لعمل المنظمة في بيئة تتسم بالاستقرار وبالتالي فإن هذا التنظيم هو تنظيم بيروقراطي مطور يبحث عن الفاعلية والكفاءة من خلال أنشطة ثبات واستقرار التي تهدف إلى خفض التكاليف من خلال تثبيت الإجراءات ووضوحها والتخصص فيها وسهولة التدريب عليها وإتقانها. إن محدودية قدرة هذا التصميم في التعامل مع بيئة ديناميكية حركية تتسم بعدم تأكد عالي يتطلب تغيير تصميم هذا الهيكل ليصبح هيكلا عضويا Organic Design وهو الهيكل الذي يتسم بلا مركزية القرارات مع قليل من الإجراءات والقواعد وتقسيم عام للعمل ونطاق إشراف واسع كما أن أساليب التنسيق فيه غير رسمية وتعتمد على مهارات وقدرات الفرد والفروق. إن هذا الهيكل هو أكثر قدرة في الاستجابة لمتطلبات بيئة متغيرة تشتد فيها المنافسة. إن هذا التصميم ولد ما يمكن أن تطلق عليه منظمات متكيفة Adaptive Organization تعمل بأقل قدر من البيروقراطية ومركزة ومشجعة على تمكين العاملين باستمرار وبناء فرق العمل وشبكات الاتصالات المفتوحة. ويلخص الشكل التالي خصائص هذين النوعين من التصميم.

> ** التصميم العضوي Organic Design هو التصميم الناتج عن لامركزية مع قليل من الإجراءات وقواعد العمل ونطاق إشراف واسع وتنسيق شخصي غير رسمي يؤدي إلى هياكل تكيفية.*
> ** المنظمة المتكيفة Adaptive Organization هي منظمة تعمل مع قليل من خصائص بيروقراطية وتشجع تمكين العاملين وبناء فرق العمل.*

* فاعلية المنظمة Organization Effectiveness

يعتبر موضوع الفاعلية القاسم المشترك لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية. واليوم تحاول إدارة المنظمات أن تستخدم التصميم التنظيمي والهيكل كوسيلة أو أداة مناسبة لتحقيق فاعلية عالية. والفاعلية

التنظيمية Organizational Effectiveness تعني أداء عالي ومستمر لإنجاز الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها. والفاعلية حللت في إطار مجموعة كبيرة من المداخل يمكن تلخيصها بالآتي:

> ** الفاعلية التنظيمية Organization Effectiveness هو الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها.*

1- مدخل الأهداف Goals Approach

يرى هذا المدخل أن المنظمة فاعلة إذا استطاعت تحقيق أهدافها. وبالتالي فإن الأهداف هي قياس للمخرجات والأداء المتحقق ورغم سهولة هذا المقياس إلا أن فيه مشاكل عديدة من أهمها من هو المسئول عن تحديد هذه الأهداف وكيف يمكن قياسها وما هي المستويات المطلوبة منها لتحقيق مستوى من الفاعلية.

2- مدخل مورد النظم Systems Resource Approach

ضمن هذا المدخل فإن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت تأمين حاجتها من مختلف المدخلات في إطار البيئة التي تعمل فيها. لذلك فإن هذا المدخل يكمل المدخل السابق ليكون قياس الفاعلية في الاثنين مركزًا على المدخلات والمخرجات معًا. ومن الإشكالات التي تواجه هذا المدخل صعوبة قياس المدخلات كوسائل وربطها بالمخرجات كأهداف فالمرونة والمعرفة التي تحتاجها كمدخلات لم تطور بعد الوسائل اللازمة لقياسها بشكل دقيق.

3- مدخل العملية الداخلية Internal process Approach

يرى هذا المدخل أن فاعلية المنظمة تتجسد بقدرتها على تحويل المدخلات والتأكيد على مدى صحة النظام وقدرته على تحويل الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات بالكمية والنوعية المطلوبة، وهكذا يأتي هذا المدخل مكملًا للمدخلين السابقين بالنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح تتوقف فاعليه في الحصول على الموارد وتحويلها بأفضل الطرق إلى مخرجات (أهداف) محددة مسبقًا.

4- مدخل المكونات الإستراتيجية Strategic Constituencies Approach

والمقصود بالمكونات هنا مجمل أصحاب المصالح (المستفيدون) Stakeholders الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة، حيث أن المنظمات وجدت لترضي أطراف عديدة وتحقق أهدافهم. وبما أن احتمالية تعارض أهداف أصحاب المصالح واردة فإن إدارة المنظمة عليها أن توازن هذه المصالح بطريقة تجعل كافة الأطراف راضين ومساندين لتوجهات المنظمة وعملها.

5- مدخل القيم المتبادلة Reciprocal Values Approach

إن كون الفاعلية تركيب معقد وليس مفهومًا مبسطًا جعل الوصول إليها ممكنًا من خلال عمل توازنات وخيارات بين قيم ومفردات تبدو متعارضة وتبادل بعضها بعضًا، فالفاعلية تحتاج في بعض الحالات إلى مرونة عالية وفي حالات أخرى إلى سيطرة وثبات، فكيف يتم موازنة هذين الأمرين في ظل معطيات معينة؟ كذلك فإن الفاعلية تحتاج إلى توازن بين الوسائل المستخدمة والغايات المستهدفة، وأيضًا إلى موازنة بين رؤية المنظمة ومصالحها الخاصة ورؤية مصالح الآخرين كعاملين أو زبائن أو حكومة أو موردين أو غيرهم. إن الإدارة يجب أن تجري تقييمًا لهذه التوازنات وتختار ما يناسب الموقف واعتبارات العمل، لذا فإن الفاعلية حالة مرتبطة بهذه الجوانب وليست صعبة مطلقة.

** أجزاء المنظمة وخيارات التصميم Design Choices and Organization Parts لمعرفة كيفية تصميم المنظمات يتطلب الأمر الإلمام بمكونات أو أجزء المنظمة الأساسية وكيفية عمل وترابط هذه الأجزاء وتأثير كل جزء في التصميم.*

* أجزاء المنظمة Organization Parts

مهما يكن حجم المنظمة أو طبيعة عملها فإننا نجد فيها اليوم، خمسة أجزاء أساسية يمثلها الشكل التالي:

إن القمة الاستراتيجية Strategic Apex هي الإدارة العليا المسئولة عن الخيارات الاستراتيجية المهمة وإدارة علاقة المنظمة مع بيئتها. لذلك فإن هذه الإدارة في المنظمات الكبيرة تحاول استخدام التصميم والهياكل المنظمة للتعامل مع حالات عدم التأكد في البيئة. أما الخط الوسط أو الإدارة الوسطى Middle Line فهم المدراء الذين يحتلون مواقع مهمة ربما تتمثل بالإدارات الرئيسية في الهيكل الوظيفي أو مديرين الوحدات الاستراتيجية في المنظمة التي توجد فيها وحدات أعمال كثيرة. إن دورهم مهم باعتبارهم حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية والإدارات الأدنى في المستوى وصولا إلى مراكز العمليات. ومراكز العمليات Operating Core فهم مجمل العاملين بالوظائف الأساسية بدءًا من تأمين المدخلات للمنظمة إلى عمليات التحويل وتسويق المخرجات. إن دور هؤلاء مهم باعتبار أن كفاءة المنظمة تتحدد في جانب كبير منها في ضوء طبيعة عملهم.

أما الهيكل الفني Techno Structure فهم الفنيون الذين يخدمون المنظمة بالمقترحات ووضع المعايير والمقاييس وكذلك تصميم العمل وإعادة تصحيحه وجميع ما يرتبط بالجوانب الفنية. إنهم المحللون ومهندسو الإنتاج والصيانة والعاملون في التخطيط للجودة ومحاسبو الكلفة ومحللو أنظمة المعلومات. ويلعب هؤلاء دورًا مهما في تصميم مفردات العمل المهمة باستخدام آليات مختلفة وصولا إلى تحقيق أفضل النتائج. وأخيرًا فإن المساندين Support Staff هم الكادر العامل في وحدات كثيرة تساند المنظمة والخط المباشر للعمل ويتمثلون في أقسام العلاقات العامة والعلاقات الصناعية والكافتريا والبريد والمستشارون القانونيون. وفي إطار المنظمات الحديثة فإن وحدات الإسناد أصبحت متمتعة باستقلالية عالية واكتفاء ذاتي وربما تتاح لها الفرصة لتقديم خدماتها لوحدات خارج إطار المنظمة.

- خيارات التصميم Design Choices

في إطار عمل المنظمة بأجزائها الخمسة المشار إليها أعلاه يمكن أن يحصل اختلاف في الدور والأهمية للبعض من هذه الأجزاء قياسًا للأجزاء الأخرى. وفي ظل هذه الهيمنة والسيطرة تتولد تصاميم وهياكل تنظيمية مختلفة:

1. إذا كانت المنظمة صغيرة وحتى الكبيرة والمتوسطة في بعض الأحيان وتكون الهيمنة والسيطرة للقمة الاستراتيجية حيث تركز كافة جوانب العمل بشكل كبير يصبح لدينا تصميما لهيكل (Simple Structure)، حيث الرسمية القليلة والتعقيد الواطئ والمركزية العالية، ويمكن للهيكل أن يكون مفلطحا، ويلاحظ عدم قدرة هذا التصميم والهيكل البسيط على الوفاء بمتطلبات المنظمات الكبيرة بشكل عام.

2. إذا كانت السيطرة للإدارة الوسطى أو مديرين الأقسام الكبيرة والوحدات الاستراتيجية فيمكن أن يتشكل تصميم تقسيمي Divisional Design يتبعه هيكل قائم على أساس الأقسام الكبيرة المستقلة المرتبطة بمركز رئيسي للقيادة. إن هذه الاستقلالية تتيح فرصة أكبر لوحدات العمل للتعامل مع متطلبات بيئات مختلفة من جهة وتحرر الإدارة العليا للمجموعة للتعامل مع القضايا الحرجة والأساسية للمجموعة بأسرها. أما أهم مشاكله فهي التنسيق وربط المنظمة بأجزائها المختلفة.

3. فـي حالـة سـيطرة مراكـز التشغيـل يصـبح لـدينا هيكـل أو تصـميم بيروقراطـي مهنـي (Professional Bureaucracy) واحتراف عالي حيث التركيز على المعيارية في العمل والكفاءة في استخدام الموارد وربما تدار المنظمة بشكل لا مركزي كبير. إن انتشار المعرفة والمنظمات المعرفية ولد حاجة لاستخدام متخصصين عالي الخبرة والمهنية في مراكز التشغيل وأعطي المنظمة القدرة على المعايرة والتقييس والكفاءة من خلال هذا التدخل لكن المشكلة فيه تتمثل بالصراعات بين الأقسام واختلاف قواعد العمل والمعايير فيها مما يخلق صعوبة في تنسيق العمل.

4. عندما تكون الهيمنة للهيكل الفني يصبح لدينا تصميم بيروقراطي آلي (Machine Bureaucracy) حيث تتمتـع البيروقراطيـة الآليـة بروتينيـة لمهامهـا التشغيليـة عاليـة ومركزيـة عاليـة. إن السـيطرة هنـا للمحليـين والمهندسين ومصممي الموازنات والمحاسبين وهذا يولد أنشطة معيارية تبحث عن الكفاءة العالية من خلال هذه الإجراءات. كذلك تحكم هذا التصميم معيارية عالية ورسمية عالية وقد يقود ذلك إلى مركزية في العمل. إن نقطة الضعف الأساسية هنا هي الصراع بين الأقسام وصعوبة التنسيق والمواءمة في العمل.

5. إذا كانت السيطرة للكادر المساند يصبح تصميما غرضيا Adhocratic Design والذي يتميز بمرونته العالية والنزعة إلى الإبداع والتجديد وتقليل المعيارية والرسمية إلى أبعد الحدود ويحاكي هذا الهيكل اليوم الهيكل الشبكـي والهيكـل الافتراضـي وهيكـل الفريـق حيـث القـدرة علـى التجديـد الـذاتي والمرونـة العاليـة والإبـداع المستمر. ويمكن أن يشبه هذا الهيكل قياسًا للهياكل الأخرى بالخيمة إلى القصور حيث يمكن تغيير شكل الخيمة الخارجي والداخلي بتكاليف أقل وبمرونة عالية لكن القصر يصعب إجراء مثل هذه التغييرات فيه بسهولة.

- تحديات أساسية تواجه عملية التصميم Design Basic Challenges

تبدأ عملية التصميم في المنظمة من تحديد الدور Role الذي هو عبارة عن حزمة من المهام ذات علاقة والتي تتطلب سلوك معين من قبل الفرد لأداء هذا الدور في موقع بالمنظمة.وعندما تتكامل مجموعة من الأدوار مع بعضها فإنها تشكل وظيفة Function والتي هي عبارة عن وحدة فرعية متكونة من مجموعة أفراد يعملون مع بعض ولديهم مهارات متشابهة أو يستخدمون نفس المعارف والأدوات أو الأساليب لإنجاز وظائفهم. وإذا ما ارتبطت مجموعة من الوظائف مع بعضها فإنها تشكل قسما Division وهو أيضًا وحدة تتكون من مجموعة وظائف أو أقسام تتقاسم المسؤولية لإنتاج سلع أو خدمات محددة. ومن مجموع هذه الأقسام تتشكل المنظمة والتي يفترض فيها أن تكون وحدة مترابطة من خلال تبني تصميم مناسب للدور والوظيفة والقسم وبالتالي المنظمة. وبشكل عام فإن الوظائف في المنظمة يمكن أن تكن على نوعين: وظائف إسناد Support Functions والتي تسهل رقابة المنظمة على علاقاتها مع البيئة ومختلف أصحاب المصالح ووظائف إنتاج Production Functions والتي هي وظائف ترتبط بعملية إنتاج السلع والخدمات مباشرة. وإجمالا، فإن ملاحظة كافة الوظائف في المنظمة - يظهر لنا أنها تؤدي أدوارا مختلفة تتيح للمنظمة تحقيق نتائج يفترض أن تتكامل مع بعضها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.فوظائف الثبات أو الصيانة Maintenance Functions تمكن المنظمة من الحفاظ على أداء العمل في مختلف الأقسام باستمرارية وثبات نسبي وبالتالي فإنها وظائف تبحث عن الإنتاجية العالية وخفض التكاليف وتحسين النوعية من خلال استمرارية العمل وتصاعد وتائره. وأوضح مثال على ذلك هو وظائف الصيانة والهندسة وجميع الوظائف التي تؤدي إلى ضمان السلامة المهنية للعاملين واستمرارية عمل المكائن والتجهيزات. إن هذه الوظائف أقل عرضة لمؤثرات البيئة الخارجية. أما وظائف التكيف Adaptive Functions فهي وظائف تمكن المنظمة من مجاراة التغييرات في البيئة الخارجية ومن أمثلتها البحث والتطوير وبحوث السوق والتخطيط بعيد

المدى والتي تسمح للمنظمة بإدارة بيئتها والتعلم منها كيفية زيادة قدراتها المميزة. وأخيرًا هناك وظائف إدارية Managerial functions وهي مجمل الوظائف التي ترتبط بالرقابة وتنسيق أنشطة الأقسام وهي وظائف موجودة في مختلف مستويات التنظيم، فدور الإدارة العليا مثلًا هو صياغة الاستراتيجية وإيجاد السياسات التي تستخدمها المنظمة للسيطرة على بيئتها. والإدارة الوسطى مسؤولة عن إدارة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والإدارة الدنيا تراقب الأنشطة المباشرة لقوى العمل في المنظمة. وهكذا فإن التحدي الأكبر للتصميم التنظيمي يتعلق بتوضيح وتحديد مختلف هذه الجوانب ومعرفتها وتفعيل أدوارها. أما التحدي الآخر والمهم فيتمثل بإيجاد الموازنات التي تتيح للمنظمة أفضل أداء وهذه الموازنات تتجسد في الشكل التالي:

** الدور Role مجموعة مهام ذات علاقة فيما بينها تتطلب سلوك معين من قبل الفرد لأداء هذا الدور*
** الوظيفة Function عبارة عن وحدة فرعية متكونة من مجموعة أفراد يعملون مع بعض ولديهم مهارات متشابهة أو يستخدمون نفس المعارف والمهارات.*

** وظائف الصيانة والثبات Maintenance functions هي وظائف تمكن المنظمة من استمرارية عمل أقسامها وشعبها المختلفة.*
** وظائف التكيف Adaptive functions وظائف تمكن المنظمة من مجاراة التغييرات في البيئة الخارجية.*
** وظائف إدارية Managerial functions هي وظائف ترتبط بالرقابة والتنسيق للأنشطة المختلفة وهي موجودة في مختلف المستويات الإدارية.*
** التكامل Integration عملية التنسيق بين مختلف المهام والوظائف والأقسام بحيث تعمل مع بعضها بدون أهداف متقاطعة.*

ثانيًا: أثر العوامل الموقفية على التصميم
Effects of Contingency factors on Design

إن المنظور الذي يرى أن تصميم منظمة معينة بشكل أمثل يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية البارزة هو المنظور الموقفي للتصميم. وتشير البحوث والدراسات إلى وجود العديد من العوامل الموقفية ذات الأثر المهم في تصميم المنظمات والتي منها البيئة والتكنولوجيا والاستراتيجية. وحجم المنظمة ودورة حياتها وتأثير الخيار الاستراتيجي للمديرين.

* البيئة Environment

أشرنا سابقًا إلى أن البيئة هي عامل مهم ومؤثر حيث أن البيئة لخارجية ودرجة عدم التأكد فيها تنعكس على عمل المنظمات وتصميمها. فالبيئة قليلة التغيير وقليلة الحركة والأقل تعقيدا ربما تصلح لها هياكل تنظيمية أكثر معيارية ورسمية ومركزية يطلق عليها التصميم الميكانيكي أو الآلي وبالتالي يكون هناك هيكل بيروقراطي. هنا تركز المنظمة على السلطة والرقابة المشددة وتبحث عن الكفاءة وتحقيق الأهداف من خلال عملية تخطيطية رسمية وواضحة في بيئة تتصف بعدم تأكد قليل. أما إذا أصبحت البيئة أكثر حركية وأكثر تعقيدا فإن هذه الهياكل لا تصلح وبالتالي يتطلب الأمر تغييرها إلى هيكل عضوي حيث الرسمية القليلة واللامركزية ونطاق الإشراف الواسع وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يكون هيكلا متكيفا ومستجيبا لمتغيرات

بيئة سريعة التغير. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.

> ** القسم Division وحدة تتكون من مجموعة من الوظائف أو الشعب تتقاسم المسؤولية لإنتاج سلع أو خدمات محددة.*
> ** التمايز Differentiation المدى الذي يمكن أن يتم فيه تجزئة المنظمة إلى وحدات فرعية أصغر ويزداد التمايز بازدياد عدد المستويات الإدارية وعدد الوظائف والانتشار الجغرافي.*
> ** التقييس Standardization المطابقة مع نموذج معين من خلال تحديد مجموعة من القواعد والأعراف والتي تعتبر ملائمة لموقف معين.*
> ** التكيف المتبادل Mutual Adaptation العملية التي من خلالها يستخدم الأفراد الحكم بدلًا من المقاييس والقواعد والأعراف لحل مشكلة معينة.*

* التكنولوجيا Technology

تؤثر التكنولوجيا بشكل واسع في التصميم التنظيمي. والتكنولوجيا عبارة عن مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تحول المدخلات إلى مخرجات. وقد تطورت التكنولوجيا كثيرًا في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجيا عمليات أو معرفة بحيث أدت إلى تغيير شامل في مختلف نواحي الحياة. ولإلقاء الضوء على تأثير التكنولوجيا على تصميم الهيكل التنظيمي يمكن القول أن تكنولوجيا التصنيع Manufacturing Technology والتي وضعت في إطار ثلاث مجموعات: الأولى تكنولوجيا الإنتاج بالدفعات الصغيرة Small - Batch Production والتي يتم فيها تصنيع منتجات متنوعة تلائم متطلبات خاصة بالزبائن. والثانية هي تكنولوجيا الإنتاج الواسع Mass Production حيث تنتج كميات هائلة من منتجات قياسية وقليلة التنوع في خط إنتاجي معين. أما الثالثة فهي تكنولوجيا إنتاج العمليات المستمرة Continuous Process Production وهذه تتميز بالأتمتة العالمية وتخص عمليات إنتاج منتجات متدفقة وسائل مثل البتروكيماويات والبنزين والمنظفات وغيرها. وقد وجدت الدراسة التي قدمت هذا التصنيف أن التوليفة المناسبة بين أبعاد الهيكل والتكنولوجيا ضرورية بأنها أكثر مرونة وتعتمد هيكلا عضويا تقل فيه مستويات الرسمية والمركزية في حين أن منظمات الإنتاج الواسع تعتمد هيكلا تنظيميا أكثر ثباتا بمعنى هيكلا ميكانيكيا يزداد فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية. إن التطبيقات اللاحقة لهذه الدراسة أصبحت تعرف اليوم بالضرورات التكنولوجية Technological Imperatives وتعني أن للتكنولوجيا تأثير كبير جدًا على هيكل المنظمة. إن أهمية التكنولوجيا لا تقتصر فقط على التصنيع بل في منظمات الخدمات تؤثر التكنولوجيا على تصميم الهيكل التنظيمي أيضًا فهناك في منظمات الخدمات الصحية والتعليم نجد التكنولوجيا الكثيفة Intensive Technology ويركز فيها الجهد والمهارات والمعرفة لأفراد كثيرين لخدمة الزبون وبالتالي فإن تصميم الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات يجب أن يأخذ هذه الحقيقة في الاعتبار حيث يمكن أن يكون استخدام الموارد بشكل تبادلي وصولا إلى أفضل مخرجات ممكنة للزبون. أما في المصارف وشركات التأمين وشركات التوظيف وما شابهها فإنها تعتمد تكنولوجيا وسيطة Mediating Technology وفيها تعتمد المنظمة ربط الأفراد ببعضهم بتبادل منفعة بينهم. لذلك يجب أن يأخذ تصميم الهيكل هذه الحقيقة بالتركيز على جانبي عملية التبادل اعتمادًا على التمركز للمدخلات والمخرجات. والنمط الثالث هو سلسلة التكنولوجيا المترابطة Long - Linked Technology حيث يتحرك الزبون من نقطة إلى أخرى بشكل تتابعي للاستفادة من الخدمة المقدمة. وهي في حقيقتها تشابه الإنتاج الواسع في الصناعة بمعنى أن تصميم المنظمة يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة الاعتماد المتبادل

التتابعي. إن مجمل هذه الأفكار توضح الأثر الكبير للتكنولوجيا على إبعاد الهيكل وتصحيحه.

> ** التكنولوجيا Technology عبارة عن مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تحول المدخلات إلى مخرجات*
> ** الإنتاج بالدفعات الصغيرة Small - Batch Production تصنيع منتجات متنوعة للوفاء بمتطلبات الزبائن المتباينة.*
> ** الإنتاج الواسع Mass Production إنتاج كمية بيرة من منتج موحد أو نماذج قليلة من منتج معين في خط إنتاجي.*
> ** إنتاج العمليات المستمرة Continuous Process Production إنتاج منتجات متدفقة أو سائلة من خلال وحدات تتسم بالأتمتة العالية.*
> ** التكنولوجيا الكثيفة Intensive Technology ربط الأفراد ببعضهم في إطار منافع متبادلة بينهم.*
> ** سلسلة التكنولوجيا المترابطة Long - Linked Technology تكنولوجيا يتحرك بموجبها الزبون من نقطة إلى أخرى لغرض الحصول على الخدمة.*

* الاستراتيجية Strategy

إن لاستراتيجيات المنظمة وتوجهاتها طويلة الأمد تأثير مهم على تصميم هيكلها. وقد أشرنا سابقًا إلى أن الهيكل التنظيمي هو الوضع الذي يضع الاستراتيجية موضع تنفيذ فعال. لقد انطلقت الدراسات الخاصة بالعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل منذ الستينات من القرن الماضي حيث أشار الفرد شاندلر Alfred Chandler إلى أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية بمعنى أن مفردات الهيكل وطبيعته يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتدعمها، فاستراتيجيات الاستقرار والثبات ربما لا تتطلب إجراء تغييرات كبيرة ومهمة في الهياكل التنظيمية الحالية إذا كانت بيئة العمل تتصف بالاستقرار النسبي. إن خطط المنظمة وبرامجها قد تتكرر بروتينية كما أن أساليب التنفيذ تتراكم وبالتالي تصبح خصائص الهيكل البيروقراطي ممكنة الاعتماد لتنفيذ مثل هذه التوجهات الاستراتيجية. ونجد عكس الحال إذا كانت استراتيجيات المنظمة باتجاه النمو والتوسع استجابة لمتطلبات بيئة تنافسية سريعة التغيير وبذلك تصبح الحاجة إلى المرونة والإبداع كبيرة. من هنا تصبح التغييرات في التصميم متسمة بطابع الاستمرارية وفي إطار فترات زمنية متقاربة وهذا يعني ضرورة اعتماد ه يكل تنظيمي متكيف لمواجهة متطلبات عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

إن السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا يحدد أيضًا درجة الثبات والمرونة في إبعاد الهيكل فالمنقبون Prospectors الذين يرومون المرونة في بيئة ديناميكية يحتاجون إلى هيكل تنظيمي مرن يكون تقسيم العمل فيه واطئا وكذلك الرسمية وينحى باتجاه اللامركزية في تطوير القرارات. أما المدافعون Defeders فإن هدفهم الاستقرار والبحث عن الكفاءة من خلال الثبات في بيئة تتسم بالاستقرار النسبي ويمكن أن يعتمدوا هيكلا تنظيميا عالي الررسمية والمركزية فيه تقسيم واضح وكبير للعمل وتتكون فيه الرقابة والسيطرة محكمة وبمؤشرات واضحة. في حين يقع المحللون Analyzers بين هذين السلوكين من حيث المرونة والثبات.

* حجم المنظمة Organization Size

إن الحجم هو عامل آخر مؤثر وفاعل في تصميم الهيكل التنظيمي، ومع أنه يقاس بمؤشرات عديدة ولن

اعتماد عدد العاملين كمؤشر أساسي جعل من حجم المنظمة متجسدا بعدد العاملين الذين يعملون وقتًا كاملًا أو ما يكافئهم من العاملين المؤقتين.
إن مقارنة المنظمات من حيث الحجم صغيرة ومتوسطة وكبيرة في ضوء خصائص أبعاد هيكلها التنظيمي تؤشر وجود اختلافات في خصائص هذا الهيكل سواء من حيث عدد المستويات الإدارية أو مستوى التخصص بالوظائف من حيث المعيارية والإجراءات وقواعد العمل وكذلك نطاق الإشراف وخصائص النظام الرقابي أو من حيث درجة المركزية واللامركزية في هذه المنظمات.

* دورة حياة المنظمة Organization Live Cycle

لا يمكن للمنظمة أن تبقى في هيكل تنظيمي وتصميم واحد طيلة دورة حياتها مختلفة المراحل. إن دورة حياة المنظمة تمثل تطور مرحلي للمنظمة عبر الزمن في مختلف مراحل نموها. والمرحلة الأولى هي مرحلة الولادة Birth Stage وهي مرحلة إيجاد أو تأسيس المنظمة من قبل المالكين. والثانية هي مرحلة النمو والشباب Youth Stage وهي مرحلة تشهد نمو سريع للمنظمة، والمرحلة الثالث فهي مرحلة منتصف العمر Mid- Life Stage وبها تصبح المنظمة كبيرة الحجم وناجحة في ميدان عملها وأخيرًا فإن مرحلة النضوج Maturity Stage هي المرحلة الأخيرة حيث يستقر حجم المنظمة عند مستوى معين. في المرحلة الأولى يقوم المؤسسون بإدارة المنظمة وهي صغيرة وذات هيكل بسيط ودور المؤسسين يعتبر فاعلا في مسيرتها. أما في مرحلة الشباب والنمو فإن إدارة المنظمة تتوسع وتنتشر جغرافيا وتحص ضغط على الهيكل التنظيمي لتغيير أبعاده. وفي مرحلة منتصف العمر فإنها تصبح أكبر حجمًا وتتعقد أكثر وتزداد الحاجة لهيكل رسمي حيث تظهر مستويات إدارية جديدة في المنظمة ويصعب على المؤسسين السيطرة على كل الأمور. والمرحلة الأخيرة تشهد هيكلا ميكانيكيا بيروقراطيا باحثا عن الكفاءة من خلال ترشيد استخدام الموارد لكنه يصبح خطرًا كبيرًا بسبب المنافسة في السوق وزيادة عدم التأكد البيئي وقد يقود المنظمة إلى الانحدار والتدهور. هنا من الضروري اتخاذ إجراءات لجعل الهيكل أكثر مرونة وأكثر قدرة للتجاوب مع متطلبات بيئة ديناميكية بسبب حاجة المنظمة للإبداع والتجديد واستمرار التطور. وقد تحاول بعض المنظمات تقليل مساوئ الحجم من خلال ما يسمى بالترشيق Downsizing بتقليل إما عدد العاملين أو العمليات. وإذا كانت الإدارة حكيمة باتخاذ إجراءات تتصف بالريادة والإبداع قد لا تكون بحاجة إلى الترشيف وتخفيض الحجم، وإنما تلجأ إلى تنمية السلوك الريادي والإبداعي لدى الأفراد والوحدات الفرعية من المنظمات الكبيرة. ويمكن إيجاد منظومات فرعية ريادية صغيرة تعمل بحرية تامة ومرونة عالية داخل هذه المنظمات الكبيرة ويسمى هذا بالنظم المتزامنة Simultaneous Systems.

> ** حجم المنظمة Organization Size العدد الكلي للعاملين بوقت كامل أما يكافئهم من العاملين المؤقتين في منظمة معينة.*
>
> ** دورة حياة المنظمة Organization Live Cycle تطور مرحلي للمنظمة عبر الزمن في مراحل نموها المختلفة.*
>
> ** النظم المتزامنة Simultaneous Systems هي نظم تعمل فيها تصاميم ميكانيكية وتصاميم عضوية مع بعض في منظمة واحدة.*

جدول مقارنة بين عمل الأنظمة المتزامنة

تصميم عضوي	تصميم ميكانيكي
* جهود عمل متداخلة مع بعضها. * تفاعل كثيف في الوظائف. * قدرة كبيرة على معالجة المعلومات. * أكثر فاعلية وتعقد واستقلالية بالمهام. * يلاءم أكثر حالات الإبداع والتجديد.	* تنسيق مركزي لجهود العمل. * تفاعلات معيارية بين وظائف محددة جيدًا. * قدرة محدودة لمعالجة المعلومات. * يلاءم أكثر المهام الروتينية البسيطة. * يلاءم بشكل جيد تحقيق كفاءة بالإنتاج.

وفي بعض الأحيان قد تصل منظمة الأعمال إلى مرحلة الانحدار أو التدهور Decline حيث تبذل المنظمة جهود للاحتفاظ بوضعها وتحسينه وإعادته إلى الحالة السابقة ولكن قد تتجه على حالة من الصراع بين مستويات التنظيم المختلفة وارتفاع في معدلات دوران العمل مما يؤدي إلى اضمحلالها وتدهورها.

* الخيار الاستراتيجي للمديرين Managers Strategic Choice

مع أن الحجم والتكنولوجيا والاستراتيجية والبيئة ودورة حياة المنظمة هي متغيرات فاعلة ومؤثرة في تصميم المنظمة وهيكلها إلا أنه لا يمكن أن تفسير هذه المتغيرات مجتمعة أو منفردة جميع مفردات الهيكل ويبقى هناك ما هو مهم وقد يعبر عنه بمتغير وسيط ذو أهمية وهو يتجسد برغبة وحاجات صانع القرار الاستراتيجي.

فالهيكل التنظيمي لا يمكن اعتباره خيارًا موضوعيا متأثرا فقط بالمتغيرات الموقفية بل هو أيضًا قرار ناتج عن عملية مساومة وصراع سياسي يلعب فيه مديرين الإدارة العليا دورًا مهما في تقرير نوع الهيكل المختار من خلال ممارسة سلطاتهم وقوتهم بالتأثير النهائي على هذا الخيار. ويكفي للتدليل على ذلك أن توجه هؤلاء المدراء نحو المركزية واللامركزية وطبيعة الخيارات التكنولوجية التي يعتمدونها بشكل كبير على طبيعة الهيكل.

ثالثًا: التكامل بين الأنظمة الفرعية للتصميم Design Subsystems Integration

إن كون منظمة الأعمال تتشكل من أنظمة فرعية Subsystems لكل منها أساليب عمل وبيئة وإدارة مناسبة فإن هذا الأمر قد يولد العديد من الإشكالات أمام إدارة المنظمة لجعل هذه الأنظمة الفرعية متكاملة في عملها وتعمل بتنسيق مستمر. تواجه منظمات الأعمال بيئات مختلفة الأمر الذي ينعكس على طبيعة عملها وتصميم هيكلها وهذا ما أوجدته أغلب الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويشمل هذا الأمر المنظمة كنظام واحد متكامل. لكن بعض الدراسات أشارات إلى أنه في إطار هذا النظام المتكامل توجد أنظمة فرعية تتبنى هياكل وتصاميم مختلفة استنادا إلى طبيعة المشاكل التي تواجهها وطبيعة الفرص المتاحة أمامها والمدى الذي تكون فيه هذه الأنظمة الفرعية مرتبطة بعلاقة مع البيئة الخارجية. لهذا فإن نجاح المنظمة يعتد على فهم هذه الأنظمة الفرعية لطبيعة ما تواجهه من مشاكل وتبني تصميم ميكانيكي أو عضوي وفقا لذلك. إن هذا

الحال يتطلب إيجاد موازنة بين مستوى التنسيق ودرجة التباين والاختلاف في هذه الأنظمة الفرعية بمعنى أن كل نظام يحمل في طياته اختلافًا وتمايزا ويحتاج إلى تنسيق وتكامل مع الأنظمة الأخرى.

* الاختلاف أو التمايز في الأنظمة الفرعية Differentiation in the Subsystems

إن مجرد ملاحظة عمل بعض الأنظمة الفرعية في منظمة الأعمال مثل البحث والتطوير أو التصنيع أو المبيعات أو العلاقات العامة يساعد في معرفة أنها تواجه في عملها عدم تأكد مختلف الدرجة، وبالتالي فإنها مصممة في ضوء هذا التمايز والاختلاف.

والتمايز Differentiation هو درجة التباين الموجودة بين الأنظمة المكونة للمنظمة. ويمكن القول أن هذا الاختلاف يأتي من أربعة مصادر أساسية:

> ** التمايز Differentiation درجة التباين والاختلاف بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.*

1. تمايز قائم على أساس التوجه الزمني للنظام الفرعي وهل هو توجه للمدى القصير أم للمدى البعيد، ففي الوقت الذي يكون فيه النظام الفرعي للتصنيع ذو توجه قصير الأمد نجد أن النظام الفرعي الخاص بالبحث والتطوير على خلاف ذلك. إن هذا الاختلاف في التوجه يجعل من الصعب على العاملين في كلا النظامين الفرعيين العمل سوية دون تباين أو تقاطع في الأفكار والرؤى.
2. الاختلاف في الأهداف، فمثلًا إن اهتمام مديرين الإنتاج بالتكاليف والجودة قد يتقاطع مع التوجه الذي يمثله مديرين التسويق بتركيزهم على زيادة حجوم الإنتاج لتغطية سوق واسعة ذات طلب متنامي. إن هذا الأمر يعقد من العمل الإدارية للاثنين ويتطلب تنسيقا عاليًا بينهما.
3. التمايز على أساس العلاقات الشخصية داخل الأنظمة الفرعية، وهذا ينعكس على نماذج الاتصالات وعملية صنع القرار والتفاعل الاجتماعي. لذا فإنه ليس من السهل عمل الأفراد الذين ينتمون إلى أنظمة فرعية مختلفة مع بعضهم البعض.
4. التمايز في درجة رسمية الهيكل، وهذا التمايز يؤثر على السلوكيات في هذه الأنظمة الفرعية حيث يعمل البعض منها بشكل عضوي ومرن لحل المشكلات وهؤلاء سيتعرضون للإحباط عندما يعملون مع مديرين وعاملين في وحدات ذات تصميم ميكانيكي وقواعد وثبات عالي في إجراءات العمل. والشكل التالي يعرض التمايز بأشكاله المختلفة مع بعض الأنظمة الفرعية للمنظمة.

جدول التمايز في الأنظمة الفرعية

المدير العام

مدير المبيعات	مدير التصنيع	مدير البحث والتطوير
يتعامل مع: البيئة الفرعية للتسويق	يتعامل مع: البيئة الفرعية للتصنيع	يتعامل مع: البيئة الفرعية العلمية

ويركز على:
* رضا الزبون
* توجه قصير المدى
* هيكل ميكانيكي

ويركز على:
* الكفاءة في التكاليف.
* توجه قصير المدى
* هيكل ميكانيكي

ويركز على:
* جودة المنتجات.
* توجه بعيد المدى.
* هيكل عضوي

وتختلف منظمات الأعمال بدرجة التمايز الموجود فيها وبالتالي فإن هذه المنظمات قد تكون أكثر تباينا وبالتالي أكثر تعقيدا أو قد تكون أقل تمايزا وأقل تعقيدا. وبشكل عام فإن هناك بعض العوامل التي تزيد من درجة التمايز مثل الاختلافات والتباين الأفقي وكثرة الوحدات التنظيمية والأقسام حيث أن هذا التباين الأفقي يحتاج إلى مهارات خاصة ومعرفة تخصصية وبذلك فهي تتطلب جهودا تنسيقية أكبر. كما أن التباين العمودي وتعدد المستويات الإدارية في الهيكل يزيد هو الآخر من درجة التباين في المنظمة وتصبح عمليات الاتصال وتطوير القرارات أكثر صعوبة. وأخيرًا فإن الانتشار الجغرافي للمنظمة ووجودها في مناطق متباعدة يجعل من درجة التمايز والتباين كبيرة. وهكذا فإن الإدارة يجب أن تبذل جهودا في تكامل هذه الأنظمة وجعلها تعمل مع بعضها البعض.

* التكامل بين الأنظمة الفرعية Subsystems Integration

يشير التكامل إلى مستوى التنسيق بين الأقسام ومكونات المنظمة الداخلية لغرض تحقيق الأهداف. ومن الملاحظ أن الهيكل التنظيمي الذي تزداد فيه درجة التمايز والاختلاف تكون فيه الحاجة أكثر إلى التكامل ويعبر عن هذا بإشكالية التناقض بين التكامل والتمايز في التصميم التنظيمي من جهة أخرى يصبح من الصعوبة إيجاد تكامل فعال كلما زادت درجة التمايز والتباين في الأنظمة الفرعية ومكوناتها. لذلك على إدارة المنظمة أن تجد التوليفة المناسبة من هذين البعدين وبما يحقق أفضل أداء وإنجاز للأهداف. وفي حقيقة الأمر توجد العديد من الأساليب والطرق التي تساعد على تحقيق هذا التكامل. فأساليب التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير يمكن أن تساهم في زيادة التكامل العمودي وهذه تعمل في ظل وجود تمايز قليل في المنظمة. أما استخدام قواعد العمل وأعراف الفريق وآليات التخطيط فهذه تساعد على إيجاد تكامل أفقي لكونها تحسن العلاقات الجانبية وتكون أفضل في المنظمات التي يوجد فيها تمايز أفقي عالي. وبالتالي فإن الهياكل الحديثة تعتمد الاتصال المباشر بين المدراء لتحديد الأدوار وفرق العمل وفرق المهام.

> ** التكامل Integration مستوى التنسيق المتحقق بين الأنظمة الفرعية في المنظمة.*

- التداخل (العلاقات البينية) Interdependences

إن تدفق العمل Workflow بين الأقسام والمجموعات والأفراد هو الذي يساعد على إنجاز وخلق نتائج مرغوبة، لكن في نفس الوقت ليس بالمهمة السهلة إيجاد انسيابية في حركة العمل من نقطة إلى أخرى طيلة مراحل تدفق العمل. إن ما يساهم في تحسين انسيابية أو تدفق العمل هو ضرورة النظر إليها كنظام مترابط تتكامل فيه الأعمال والأنشطة وتتداخل بشكل يكون واضحًا للجميع. لذلك فإن التطبيق العملي يتم من خلال إيجاد مجموعة العاملين التي تعمل بشكل منسجم وليس مجرد تجمع أفراد منعزلين. ويكون هذا أفضل عندما تتقاسم المجموعة أهدافا مشتركة وتركز على النتائج وليس فقط على الأنشطة المؤدية لها، وهذا بالتأكيد

سيؤدي إلى إضافة قيمة للزبون الذي يطلب السلع أو الخدمات، وتقوم إدارات المنظمات بملاحظة ومتابعة هـذه الجـوانب باسـتمرار لتعـديلها وتطويرهـا مـن خلال مـا يسـمى عمليـات إعـادة الهندسـة Process Reengineering والتي تعني تحليل منهجي ومنظم لانسياب العمل وتدفقه بهدف تصميم جديد للعمل أفضل من الوضع الحالي. ويرتبط بهذا المفهوم مصطلح آخر هو تحليل القيمة للعمليات Process Value Analysis وهو مدخل منظم ومنهجي لغرض تشخيص وتقييم العمليات الأساسية اللازمة لإنتاج منتج معين بهدف إزالة العمليات الزائدة أو تحسين ما يمكن تحسينه دون المساس بوظيفة المنتج أو أدائه الذي صمم من أجله وبالتالي تخفيض تكاليف إنتاجه. ولعل أوضح صورة لذلك هو استبدال بعض أجزاء المنتج بأخرى بلاستيكية مثلًا أو دمج قطعتين في قطعة واحدة أو غير ذلك من عمليات التبسيط أو التغيير.

إن تداخل العلاقات في تدفق العمل في منظمات الأعمال واعتمادية الوظائف والأنشطة والأفراد بعضهم على البعض الآخر لا يكون على شاكلة واحدة.

إن التداخل يعني المدى الذي تعتمد فيه أقسام وأجزاء المنظمة بعضها على البعض الآخر سواء من ناحية الموارد أو إنجاز المهام المختلفة. وهنا فقد يكون هذا التداخل قليل أو معدوم بين الوحدات الفرعية ويسمى Pooled Interdependence كما هي الحال في المصارف أو بعض المطاعم الكبيرة حيث تعمل الوحدات على إنجاز أعمال للزبائن دون وجود انسيابية أو تدفق العمل بينها بل إن العمل ينجز في وحدة واحدة. وهذا لا يعني أن هذه الوحدات ليس بينها تقاسم مشترك للموارد أو المعلومات وإنما فقط نقص انسيابية أو تدفق العمل. أما الوحدات التي يكون انسياب العمل فيها تتابعي بحيث تشكل مدخلات إحدى الوحدات مخرجات لوحدة أخرى بشكل سلسلة متتابعة بحيث يكون أداء الوحدة الأولى مؤثرا على أداء الوحدة الثانية فيسمى هذا النـوع مـن التـداخل أو العلاقـات البينيـة بالتـداخل التتـابعي Sequential Interdependence وأخيـرًا فإنـه عنـدما يكون التداخل متبادلا وباتجاهات متعددة حيث تكون مدخلات الوحدة A مخرجات للوحدة B ثم نعود مرة أخرى كمدخلات لـ B وهكذا مع الوحدات الأخرى فإن هذا يعني أن هنا تداخل متبادل Reciprocal Interdependence كما هو الحال في خدمات المستشفيات حيث يجب تنسيق خدمات المرضى وحركتهم بين الوحدات المقدمة للخدمات بشكل تبادلي. والشكل التالي يوضح هذه الأنماط من التداخل وبعض أساليب التنسيق الفاعلة بينها.

> ** تدفق (انسياب) العمل Workflow حركة العمل من نقطة إلى أخرى في منظمة الأعمال كنظام.*
>
> ** عملية إعادة الهندسة Process Reengineering تحليل منهجي ومنظم لانسياب العمل وتدفقه بهدف تصميم جديد للعمل أفضل من الوضع الحالي.*
>
> ** تحليل القيمة للعمليات Process Value Analysis مدخل منهجي ومنظم لتشخيص وتقييم العمليات الأساسية اللازمة لإنتاج منتج معين بهدف إزالة العمليات الزائدة أو تحسينها بطرق شتى دون التأثير على أداء المنتج أو وظيفته.*
>
> ** التداخل Interdependence المدى الذي تعتمد فيه الأقسام وأجزاء المنظمة بعضها على البعض الآخر بالموارد أو بإنجاز المهام.*

* التنسيق Coordination

تستخدم شركات الأعمال الكبيرة اليوم آليات متعددة للتنسيق بسبب تنوع المهام وزيادة الانتشار الجغرافي وتنوع أنظمة الإنتاج وغيرها. وتعتبر عملية التنسيق مهمة لكونها تساعد المنظمة على السير باتجاه مشترك

لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن عمليات الرقابة والاتصال واتخاذ القرار وتطوير الخطط تأتي منسجمة وليست متعارضة ورغم تعدد أنماط التنسيق وتنوعها من قواعد وإجراءات عمل وفرق عمل وجدولة إنتاج واتصالات إلا أنه يمكن أن نضعها في إطار خمسة آليات وهي:

> ** التنسيق Coordination نوعية التعاون وأنماطه بين الأقسام والوظائف المختلفة في المنظمة.*

1. التكيف المتبادل Mutual Adjustment

وفيه يتم التنسيق بشكل وثيق إما لكون المهام لم توزع بين أفراد كثيرين أو مجموعة العمل صغيرة بحيث تستطيع الوصول إلى اتفاق بسهولة وبطرق غير رسمية. وفي المنظمات الكبيرة والمعقدة فإن هذا النوع من التنسيق يتطلب درجة عالية من المعرفة والمرونة كون تدفق العمل لم يحدد بشكل تام ويلاحظ في منظمات الأعمال اليوم مسميات من قبيل مسؤول تنسيق المهارات والخبرات.

2. الإشراف المباشر Direct Supervision

عندما يصح حجم مجموعة العمل كبيرًا وتصبح وسائل التكيف المتبادل غير ملائمة يتم وضع مشرفين للعمل يقومون بتنسيق تأدية المهام في المجموعة وهي وسيلة فعالة عندما تكون إجراءات وقواعد العمل معروفة وواضحة.

3. تقييس المهارات Skills Standardization

وتسمى أيضًا تقييس المدخلات حيث أن التدريب والتأهيل بشكل موحد للعاملين يؤدي إلى الإنجاز بشكل متقارب وهذا النوع من التنسيق يصبح ضروريًا جدًا في حالة عدم استطاعة المنظمة تقييس المخرجات أو العمليات كما هو الحال بتدريب وتأهيل الأطباء في العمليات الجراحية المعقدة.

4. تقييس العمليات Processes Standardization

إذا كان ممكنا ضبط خطوات تنفيذ العمليات وآليات تدفقه وبرمجتها بحيث تصبح واضحة للجميع يكون التنسيق هنا ممكنا من خلال هذه الإجراءات ولكن في أحيان كثيرة يكون من الصعوبة بمكان إيجاد قياسات كاملة لكافة مفردات العمل.

5. تقييس المخرجات Outputs Standardization

يمكن أن يتم التنسيق من خلال مخرجات العمل إذا كانت هذه المخرجات واضحة ويمكن قياسها كميا وتحديد مواصفاتها نوعيا وبالتالي تستخدم هذه الجانب في تنسيق عمل المجموعات.

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.