أولا: مكونات هيكلة المؤسسة وآليات التنسيق فيما بينها

لكي يتم فهم كيف تُنظم المؤسسات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لابد أن يتم التعرف أولا على الأجزاء المكونة لها بالإضافة إلى آليات التنسيق فيما بين هذه الأخيرة.

1- مكونات هيكلة المؤسسة حسب MINTZBERG

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

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



1-1 القمة الإستراتيجية Sommet Stratégique

تقع في الجزء الأعلى من الهيكل التنظيمي متمثلة في الإدارة العليا، فتضُم الأطر القيادية من الرئيس والمدير العام ومستشاريهم. حيث يختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المؤسسة ومدى تعقد عملياتها وتنوع نشاطاتها. فالرئيس هو المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف أين يتمتع بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل، كون وظيفة القمة الإستراتيجية هي العمل بطريقة يحقق التنظيم وفقها مهامه بفاعلية ويخدم حاجات أولئك الذين يراقبون أو لديهم السلطة على التنظيم.2 ويترتب على ذلك مجموعة من الواجبات وهي:

أ- الإشراف المباشر: والذي يعتبر وسيلة للتنسيق، حيث تتمثل وظائفه في تخصيص الموارد وضبط القوانين لحل النزاعات، المراقبة، نشر المعلومات والقيادة.

ب- إدارة ظروف البيئة: فالقمة الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تقليص حالات عدم التأكد خلال تحديد الإستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة، كما تعمل على تحديد واستمرار البيئة الخارجية.

ج- القوة الوسيطة: يمكن تصور القمة الإستراتيجية على أ نها قوة وسيطة بين المؤسسة وبيئتها فالعمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتينية لأن المطلوب دائماً هو إبداعات متواصلة.



2-1 المركز العملي Centre Opérationnel

تمثل قاعدة الهرم بالنسبة للمؤسسة حيث تضُم الأفراد الذين يؤدون الأنشطة الرئيسية في المؤسسة من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة كالأطباء في المستشفيات.1 ويعتبر المركز العملي بمثابة القلب بالنسبة للمؤسسة لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات الأساسية التي تُديم حياتها.

فيشتمل على الأفراد الذين يؤدون أنشطة رئيسية أربعة هي:

- ✓ تأمين المدخلات لأغراض الإنتاج؛
- ✓ تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- ✓ توزيع المخرجات من خلال التسويق؛

- ✓ صيانة العمليات الإنتاجية.



3-1 الخط الهرمي Ligne Hiérarchique

يتمثل في الإدارة الوسطى والتي تُعتبر حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والمركز العملي. فيشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبين، حيث يعملون في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.



4-1 الاختصاصيون الفنيون Technostructure

يضُم الاختصاصيين والمهنيين الذين بدورهم يضعون المعايير والأسس الفنية لتنسيق أعمال المؤسسة كالمكلفون بالتخطيط، المراقبة والتنظيم. فهم يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من أراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له وكذلك تغيير العمل وتدريب العمال لإنجاز الأعمال.



5-1 وظائف الدعم اللوجستي Fonctions de Support Logistique

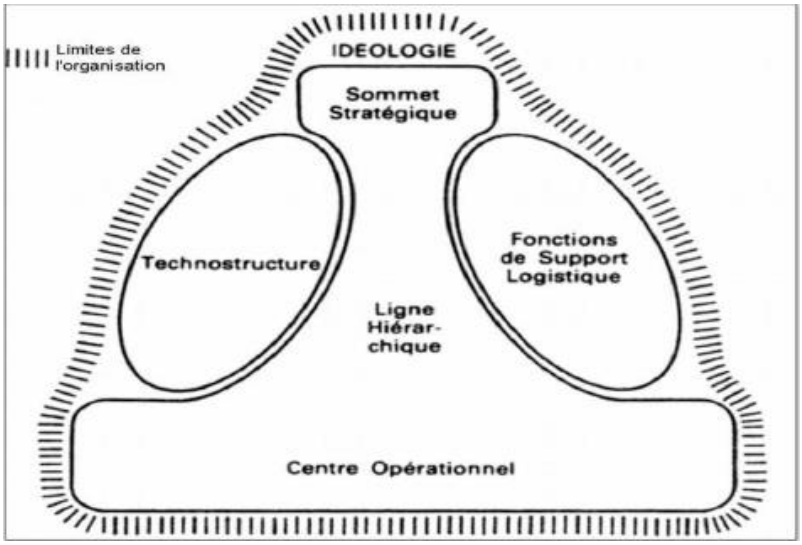
يتكونون من كل المكاتب التي تُقدم دعماً مباشراً لبقية التنظيم فتتدخل بصفة غير مباشرة في تدفقات العمل، حيث تتولى أعمال السكرتارية، العلاقات العامة والشؤون القانونية. ولكن يتساءل البعض عن سبب اللجوء إلى هذه الوحدات الداعمة والمساندة والإجابة هي أنّها تُعتبر وسيلة لتقليل حالة عدم التأكد والسيطرة على أمورها. وتجدر الإشارة إلى أنّ تلك الوحدات الوظيفية عرفت نمواً هاماً بين الأعوام 1950-1980.



6-1 إيديولوجية المؤسسات L'Idéologie des Organisation

حدد MINTZBERG المكون السادس لهيكلة المؤسسة لهو إيديولوجية المؤسسة في كتابه المعنون: إدارة الأعمال: رحلة إلى مركز المؤسسات Le Management: Voyage au Centre des Organisations، والناتج عن تفاعل المكونات الخمسة السابقة حيث يشمل المعتقدات، القيم، التقاليد، السلوكيات، والثقافة المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة. والذي يُعتبر عنصر حيوي داخل المؤسسة ما يجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات.والشكل الموالي يلخص مكونات هيكلة المؤسسة وفق منظور MINTZBERG

الشكل (22): الهيكلة النمطية للتنظيم وفق منظور MINTZBERG



يوضح هذا الشكل أن الأجزاء الثلاثة والتي تضم القمة الإستراتيجية، المركز العملي والخط الهرمي، تمثل كيان واحد في شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الاختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجستي فتقفان إلى جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي تؤثران على عمليات المؤسسة بشكل غير مباشر. ولكن السؤال الذي يمكن طرحه هو كيف تستطيع هذه المكونات أو الأجزاء أن ترتبط فيما بينها؟

فالوسيلة التي تضمن ربط مكونات أو أجزاء الهيكل التنظيمي والتي تعتبر الوجه الثاني للتنظيم هي التنسيق؛ حيث يُعرف بأنّه مجموعة من الآليات التي تستخدمها المؤسسة للربط بين مختلف النشاطات والوحدات والغرض منها منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف الرفع من الأداء.

ثانيا: آليات التنسيق بين مكونات هيكلة المؤسسة حسب MINTZBERG

يُمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور عمودي يُبين كيفية ممارسة السلطة وآخر أفقي يُبين كيفية توزيع المهام. وعند ممارسة هذه الأخيرة يتطلب الأمر التنسيق فيما بينها والذي يُعتبر

من بين أهم ركائز التنظيم، باعتباره الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك. والحديث عن التنسيق يقودنا إلى الرجوع إلى أعمال MINTZBERG التي تعتبر من بين أهم الأعمال في الفكر التنظيمي، حيث اقترح خمسة (05) آليات أو ميكانيزمات Mécanismes de Coordination تستخدمها المؤسسة لتحقيق التنسيق بين المهام المختلفة.



1- التسوية (التكييف) المتبادلة L'Ajustement Mutuel

حسب P.N.KHANDWALLA فإنّ مهمة التنسيق لا تُترك إلى مجموعة صغيرة من المسؤولين ولكن يجب أن تُسند إلى مُعظم أعضاء المؤسسة. هذه الفكرة تجعل من التسوية المتبادلة نمط التنسيق الرئيسي في المؤسسة كونه يسمح بخلق ثقة جماعية واعطاء معنى حقيقي للعمل الجماعي، وذلك بتبادل المعارف والخبرات عن طريق الاتصال بشكل عفوي وغير رسمي حول كيفية أداء المهام. كما أنّ البريد الإلكتروني يسمح باستخدام أفضل للتسوية المتبادلة حيث يُسهل انتقال المعلومات بين

شخصين و/أو أكثر في نفس الوقت. وميزة هذه الآلية أنها يمكن استخدامها في أبسط المؤسسات وأعقدها.



2- الإشراف المباشر La Supervision Directe

عندما يزداد عدد العاملين وتأخذ المؤسسة في النمو تتجه نحو آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر الذي يمارس في ظل علاقات سُلمية، من خلال تحميل الرئيس مسؤولية التوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين الذين يشاركون في تنفيذ عمل محدد.

3- التنميط La Standardisation

يمكن تحقيق التنسيق في العمل عن طريق التنميط وذلك بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز عمل مُحدد. حيث يسمح كل من MARCH et SIMON بتدنية حجم العمل المرتبط بعملية التصميم بالإضافة للحاجة إلى الاتصال المستمر. فاعتبار التنميط يسبق حتى انطلاقة العمل، فليس على الرئيس الاهتمام بالتنسيق مع مختلف مرؤوسيه بما يُفترض أنّهم على علم مسبق بما ينتظر منهم وبالعمل الواجب إنجازه.



1-3 تنميط الإجراءات La Standardisation des Procédés

يتم تنميط عمليات أو خطوات العمل من خلال ضبط، تدقيق وبرمجة محتويات المهام والأعمال المحددة مسبقاً من قبل الاختصاصيون الفنيون Technostructure، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء مُمكن.

2-3 تنميط النتائج La Standardisation des Résultats

يتم تنميط النتائج من خلال تحديد مواصفات معينة وشكل مُحدَد لمختلف المخرجات ومستوى مقبول من الأداء الذي يجب تحقيقه. حيث تتحدد تلك المواصفات من قبل الاختصاصيون الفنيون Technostructure المسؤولون عن عمليات التخطيط والرقابة. فمثلاً يقومون بتحديد إنتاج X وحدة في زمنT معين.



3-3 تنميط المؤهلات La Standardisation des Qualifications

هناك حالات يكون فيها تطبيق تنميط الإجراءات أو تنميط النتائج غير ممكن أو غير كافي لضمان التنسيق.2 وهو ما يتطلب نمط ثالث يتمثل في تنميط المؤهلات وذلك عندما تكون هناك إمكانية لتحديد تكوين خصوصي لازم للعامل الذي يقوم بالعمل. ففي هذه الحالة لا تحتاج الأطراف الفاعلة إلى اتصال مكثف فيما بينها بل تعتمد على تكوينها المحصل لمعرفة ماذا يراد منها بالضبط.3 فرغم بعد المسافات فمثلا أن يلتقي الطبيب القائم بالتخدير مع طبيب جراح فإنهما لا يحتاجان لأن يتصل أحدهما بالأخر، وذلك بفضل ما اكتسباه من تدريب، حيث يعرف كل واحد ماذا يتوقع الأخر منه.



4-3 تنميط المعايير La Standardisation des Normes

هذا المعيار مندمجاً في المعايير السابقة فمن خلاله يتم توجيه العمل في المؤسسة،4 وكل عامل مهما كان موقعه ومستواه يُحَدد عمله على ضوء تلك المعايير. ويتم فيه التنسيق من خلال الالتزام بأعراف ومعتقدات معينة في أداء أنشطة العمل، وعادة يتم نشر تلك الأعراف على مستوى المؤسسة ككل لتشكل ما يُعرف بثقافة المؤسسة. بحيث يؤدى كل فرد عمله طبقاً لنفس تلك المفاهيم والأعراف والمعتقدات.

4- علاقة آليات التنسيق بدرجة التعقيد

إنّ آليات التنسيق المذكورة أعلاه، تُعد عناصر أساسية تُشكل مجموعها جوهر البناء التنظيمي للمؤسسة. فمن جهة، بالإمكان تشبيهها بالصمغ الذي يلصق أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، ومن جهة أخرى، فهي تعمل وفق نظام متسلسل يرتبط ارتباطا مباشراً بدرجة تعقيد كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي، هذا يعني أنّ اعتماد آلية تنسيق معينة في مستوى إداري معين لا يعني بالضرورة أنّ نفس الآلية ستطبق في باقي المستويات الإدارية، كما أنّه لا يعني أيضا أنّ وسيلة التنسيق تلك لن تتغير. فقد أشارت الدراسات أنه عندما يزداد العمل صعوبة وتعقيداً تتغير آليات التنسيق من التسوية المتبادلة إلى الإشراف المباشر ثم إلى النمطية، ثم تعود مرة أخرى إلى التسوية المتبادلة. مُشَكلة سلسلة دائمة الحركة تعمل حلاقتها المتمثلة في آليات التنسيق من أجل تحقيق هدف واحد هو تحقيق الترابط والتكامل بين مكونات الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ويمكن تلخيص العلاقة في الشكل الموالي.

الشكل (23) آليات التنسيق: تسلسل في ظل التعقيد

