

تأثير البيئة و الإستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات

أ. لعريبي محمد

med.laribi@yahoo.fr

المركز الجامعي بخميس مليانة

الملخص:

تعتبر المؤسسة في غالب الأحيان على أنها تشكيلة من مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في بناءها التنظيمي، و المتمثلة في نطاق الإشراف و عدد المستويات التنظيمية و المركزية واللامركزية و درجة الرسمية و غيرها، كما أنها ترتبط أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة بالموارد البشرية، مما يعني أن للمؤسسة امتداد اجتماعي لا يمكن إغفاله عند عملية البناء.

و الاهتمام بعملية البناء أو تصميم المؤسسة، لا يمكن اعتباره مجرد رسم لخطوط بيانية نسميها عند الإنجاز بالخريطة التنظيمية، بل يجب تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة الذي يسمح بممارسة فعالة لمختلف الأنشطة، و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك ضمن مجموعة من المحددات نذكر منها:

- كيفية إعداد البناء التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد مهام كل طرف بشكل واضح يمنع التداخل في الصلاحيات (الاعتبارات الداخلية).

- كيفية إعداد البناء التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة و الإستراتيجية والتكنولوجيات الحديثة، و حجم المؤسسة، و دورة حياتها. و سنحاول من خلال ما سبق معرفة مدى تأثير البيئة و الإستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات.

كلمات مفتاحية: البناء التنظيمي، السلطة، البيئة، الإستراتيجية،

Abstract:

The organization as a collection of a set of properties that should be available in build organizational, and of the scope of supervision and the number of organizational levels and centralization and decentralization and the degree of official and other, It is also associated with more specific variables related to human resources, which means that the extension of the social institution can not be ignored when the construction process.

And attention to the process of construction or design of the organization, can not be considered just draw the lines of a graphic call at completion map regulatory, but must reflect the fact the regulatory institution, which allows the exercise of effective various activities, and thus achieve the objectives underlined and as part of a set of parameters, including:

- How to set up the organizational structure, taking into account the duties of each party are clearly prevents the over lap of powers (considerations of Interior).
- How to set up the organizational structure, taking into account the environment and the strategy and new technologies, and the size of the organization, and their life cycle.

And we will try through the above knowledge of the impact of the environment and the strategy on the organizational structure of enterprises.

Keywords: organizational structure, responsibility, environment, strategy.

مقدمة عامة:

تسعى المؤسسات أو الكيانات منذ إنشائها إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من العمليات التشغيلية والأنشطة، حيث تلتحم فيها جهود مختلف الأفراد المكونة لها، ولتحقيق تلك الأهداف، وجب على تلك المؤسسات مراعاة البيئة بمختلف مكوناتها و الإستراتيجية التي يتم انتهاجها، و ينعكس ذلك على البناء التنظيمي المناسب لهذا التوجه المستقبلي الجديد، ولتصميم هذا البناء التنظيمي للمؤسسة لا بد من إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن مختلف الأنشطة، و مجموعة الخطوط تعبر عن عملية الربط و التنسيق بين هذه الأنشطة.

و لا تقف عملية البناء عند هذا الحد بل تتعداه إلى تحديد محتويات و تفاصيل عدد المستويات التي تعبر عن توزيع السلطة بين العاملين في الوظائف المختلفة بفعل تأثير البيئة و الإستراتيجية، إلى جانب ذلك احترامها لمجموعة من الأبعاد تحكم الفعالية التنظيمية من جانب التصميم.

باعتتماد معيار البيئة و الإستراتيجية في تحديد البناء التنظيمي تظهر لنا الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير البيئة و الإستراتيجية في إعداد بناء تنظيميا محكما وفق الواقع الجديد؟ و كيف نضمن التنسيق الضروري بين مختلف المستويات الإدارية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم و أنواع السلطة داخل البناء التنظيمي للمؤسسات؟

2- ما هي علاقة البيئة بالبناء التنظيمي؟ و ما تأثيراتها؟ و ما هي مختلف الدراسات

التي تناولت هذه العلاقة؟.

3- ما علاقة و أثر الإستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات؟

4- بناء على ما سبق، ما هو النموذج العضوي في تصميم البناء التنظيمي؟

1- أنواع السلطة داخل البناء التنظيمي في المؤسسة :

1-1: مفهوم البناء التنظيمي: يعتبر البناء التنظيمي وسيلة و ليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، و عليه جاءت تعاريف متعددة سعت في مجملها إلى إيجاد تعريف يحدد مكانة البناء التنظيمي في المؤسسات.

1-1-1: تعريف¹ Robbins: يعتبر أن للبناء التنظيمي معنى محدد و لكنه معقد بحيث " يحد كيفية توزيع المهام و الواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية و أنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها ".

1-1-2: تعريف² Stonar: يعتبر أن البناء التنظيمي يعبر عن "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين".

1-1-3: تعريف³ Hinings: يعتبر أن البناء التنظيمي هو "وسيلة تحكم معقدة تنتج و يعاد تكوينها بشكل مستمر و تشكل أيضا ذلك التفاعل : الهياكل محكومة و حاکمة في نفس الوقت"، و هذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للبناء التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المؤسسة.

2-1 : أنواع السلطة في المؤسسة

1-2-1: تعريف السلطة⁴: هي الحق في عمل شيء ما يتمثل في اتخاذ القرارات و إصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات و المسؤوليات الوظيفية، و هذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة ، و تسمى عمليات تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية " التفويض".

يمكن التمييز بين الأنواع التالية :

1-2-2: السلطة التنفيذية: و تعني الحق في التصرف و إصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي.

1-2-3: السلطة الاستشارية: و تتمثل في الحق في تقديم النصح و الاستشارة و المعونة، و هذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار و يتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية :

- تقديم النصيحة للتنفيذيين.
- تقديم المعلومات و تحليلها.
- اقتراح الحلول.

ومزاولة هذا النوع من السلطة باعتبارها حق لكل فرد في المؤسسة تواجهه مجموعة عقبات أهمها :

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

² - نفس المرجع السابق، ص: 205

³ - ريشناتد هال ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، المنظمات، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001 ص: 198.

⁴ - حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار النهضة العربية القاهرة 1994، ص : 268

- أن يكون للفرد الرغبة و الاستعداد لإسداء المشورة و النصح و الاقتراح.
 - درجة تشجيع المؤسسة لمزاولة هذا النوع من السلطات.
 - مدى توفر الظروف الملائمة للقيام بممارسة هذا النوع من السلطات.
- وغالبا ما يكون تدفق السلطة الاستشارية من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس.
- لكنه بالرغم من الفرق الواضح بين السلطة التنفيذية و الاستشارية، إلا أنه صعب من الناحية العملية تحديد طبيعة الوظائف التنفيذية أو الاستشارية، و كذلك صعوبة التنسيق بينهما و التي هي من مهام الإدارة العليا في المؤسسة.
- إلى جانب ذلك يوجد صراع دائم بين التنفيذيين و الاستشاريين و تعود أسبابه إلى¹:
- شعور المسؤول التنفيذي بخطر انخفاض سلطته من جراء تدخل المستشارين.
 - الإنجرا وراء طلب الاستشارة هو ما قد يرفضه هذا الأخير.
 - تجاوز الأشخاص المستشارين لحدود سلطتهم إلى درجة اتخاذ القرار و هذا ما يرفضه صاحب السلطة و المسؤولية التنفيذية.
 - اعتبار صاحب السلطة التنفيذية أهم مكانة من صاحب السلطة الاستشارية، باعتبار أن الإنجازات ترجع إليه، بينما يعتبر المستشارين رجال الظل، وهذا ما يؤدي إلى تأجيج ما يعرف بالصراعات و الأزمات التنظيمية التي تشتت المهام بين كل الأطراف.
 - مكانة أصحاب السلطة الاستشارية في التنظيم أقرب إلى المراكز القيادية عن أصحاب السلطة التنفيذية و هذا ما يسهل عملية الاتصال و التموقع التنظيمي.
- 1-2-4: السلطة الوظيفية:** و يعبر عنها أيضا بالسلطة حسب الموقف، و بمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (تنفيذيين أو المستشارين) سلطة وضع البرامج، أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون بحكم التخصص، و نطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة، و يعني ذلك حق التدخل في مجال التخصص كأن يقوم مدير المالية بمراجعة الكشوفات المحاسبية في أقسام أخرى في المؤسسة غير قسم المالية، والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف السلطة التنفيذية.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص: 170.

1-2-5: سلطة اللجان: تعرف اللجنة على أنها مجموعة أفراد (اثنان أو أكثر) يتم تشكيلها بغرض جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات أو معالجة مشاكل محددة أو مناقشة مواضيع معينة، و قد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو استشارية ، دائمة أو مؤقتة¹.

2- تصنيف البيئة وعلاقتها و تأثيرها على البناء التنظيمي: من أهم المساهمات النظرية في دراسة البيئة وتأثيرها على البناء التنظيمي نجد:

1-2: دراسة Burns & Stalker

قام كل من Burns & Stalker بدراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات في بريطانيا واسكتلندا لقياس أثر تغير الظروف على البناء التنظيمي، و ذلك من خلال اعتماد أسلوب المقابلات والملاحظات الشخصية في جمع المعلومات، وتوصلا إلى تحديد شكلين من البيئة: مستقرة وديناميكية يتمشيان مع نمطين من البناء:

1-2-1: البناء التنظيمي الميكانيكي: هو شكل يتناسب مع البيئة التي تتميز بالثابت والاستقرار ودرجة منخفضة من عدم التأكد، بينما يتميز البناء الميكانيكي بدرجة عالية من التعقيد والرسمية و المركزية، كما أن الاتصالات تكون رأسية.

2-1-2: البناء التنظيمي العضوي: هو شكل يتناسب مع البيئة المعقدة والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، ويتميز البناء العضوي بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف، بالإضافة إلى ذلك فهو يعتمد على الاتصالات في جميع الاتجاهات، بينما درجة التخصص منخفضة واللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال نمط المشاركة المعتمد في التسيير.

وعليه فالمؤسسة تختار ضمن وفق ما سبق طبيعة البناء الذي يتماشى والبيئة التي تتعامل معها وهذا ما يؤكد على عدم وجود بناء أفضل من الأخرى.

2-2: دراسة Williamson: قدم الباحث Williamson نظرية اقتصادية لتفسير العلاقة بين المؤسسات والبيئة الخارجية انطلاقا من فكرة التبادل أو الصفقات Transaction، بحيث تشكل تكاليف التبادل المحدد لظهور الأشكال التنظيمية الجديدة، وقسم العوامل التي تتأثر بها تكاليف التبادل في شكل مجموعتين:

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001، ص: 268.

2-2-1: العوامل الإنسانية: وترتبط بسلوكيات وتصرفات الفرد أثناء قيامه بعمليات التبادل مع الغير وتحتوي على عاملين:

- أ- **الرشادة المحدودة¹:** والتي أخذها من دراسات الباحث **Simon** وتعني أن قدرات الفرد في الاتصال بالسوق وتجميع ومعالجة المعلومات المتعلقة به محدودة ومنه تكون الاستفادة محدودة.
- ب- **اغتنام الفرص:** من خلال قيام الأفراد في تعاملاتهم بتقديم معلومات خاطئة والقيام بتصرفات تخدم المصلحة الذاتية على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

2-2-2: العوامل البيئية: والمتعلقة بطبيعة البيئة التي تتعامل معها المؤسسة وتمثل فيما يلي:

- أ- **خاصية عدم التأكد:** والتي تظهر من خلال تعدد الأطراف والمتغيرات التي تتعامل وتؤثر على المؤسسة مما تؤدي إلى عدم استقرار بمرور الزمن.
- ب- **خاصية صغر العدد:** والذي يعني أن جل التبادلات التي تتم في السوق يشترك فيها عدد محدود من الأطراف، خاصة لما تكون منتجات المؤسسة ذات درجة تخصص عالية، وتوصل **Williamson** إلى أن ارتفاع التكاليف تكون نتيجة لاقتران عدم التأكد مع الرشادة المحدودة أو محاولة استغلال الفرص مع وجود عدد قليل من الأطراف، وبارتفاع التكاليف تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أشكال تنظيمية جديدة تسمح بتخفيض حجم تكاليف التبادل بين مؤسسة والأطراف الأخرى.
- ويصنف **Williamson** الأشكال التنظيمية في الأنواع التالية:

➤ **جماعات الأصدقاء:** تعتبر أول شكل تنظيمي برز للعيان يسمح بتخفيض تكاليف التبادل من خلال الميزة النسبية للجماعة في تعاملها مع الأسواق عوض كالأفراد وتتم هذه العملية في شكل نشاط تعاوني.

➤ **البناء الهرمي:** بارتفاع عدد المشتركين في الأنشطة ونتيجة لأثر العوامل البشرية والبيئية أصبح الشكل التنظيمي السابق أقل فعالية في تحقيق أهداف الجماعات، مما أدى إلى ظهور البناء الهرمي و الذي يتميز بقدر من التخصص وتقسيم العمل وتوصيف للوظائف وتحديد للسلطات ووجود نظام اتصال رأسي، لكن بمرور الوقت، وزيادة حجم المؤسسة أدى إلى صعوبات الرقابة وعدم القدرة على التحكم في تدفق المعلومات ومعالجتها إلى الجانب الصراعات ذات الطابع التنظيمي، فكل ذلك ساهم في ارتفاع تكاليف التبادل مع البيئة الخارجية، الشيء الذي أدى إلى التفكير في شكل تنظيمي جديد.

¹ - عبد الوهاب سويسي، المنظمة (المتغيرات-الأبعاد-التصميم)، دار النجاح للكتاب 2009، الجزائر، ص: 62

➤ **البناء الوظيفي:** تتميز بدرجة عالية من المركزية مع استقلال الوحدات التنظيمية وتبني نظم اتصالات أفقية لحاجة المؤسسة للتنسيق، لكن بزيادة حجم المؤسسات وتعقدتها ارتفعت تكاليف التبادل مع البيئة انطلاقاً مع التعارض الذي ظهر في أهداف كل وحدة تنظيمية الأمر الذي أدى إلى التفكير في إيجاد بديل تنظيمي آخر.

➤ **البناء المتعدد الأقسام:** والذي يعني تقسيم المؤسسة إلى أقسام تشكل كل منها مراكز عمل مستقلة، مع وجود إدارة عليا تتولى التفكير وبناء الاستراتيجيات، وحسب هذه الدراسة يعتبر هذا الشكل الأكثر قبولاً، لكونه يتماشى خاصة مع الشركات المتعددة الجنسيات.

2-3: علاقة البيئة بالبناء التنظيمي

من خلال ما تقدم حول عرض البيئة وتأثيرها على البناء التنظيمي، يمكن تحديد الخاصية الأساسية التي تتميز بها البيئة، و تتمثل في عدم التأكد الذي يحيط بكل القرارات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن النظر إلى عدم التأكد من زاويتين:

أ. **درجة التغيير:** أي أن هناك بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية (متغيرة).

ب. **درجة التعقيد:** أي أن هناك بيئة بسيطة وبيئة معقدة (مركبة).

وبصفة عامة يمكن تقديم العلاقة بين البيئة والأبعاد الأساسية للبناء التنظيمي كما يلي:

➤ **علاقة البيئة بالتعقيد:** تتمثل في وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد والتعقيد، فالمؤسسات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

➤ **علاقة البيئة بالرسمية:** كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة (علاقة طردية)، و العكس في حالة البيئة الديناميكية، فالمؤسسات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة.

➤ **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما كانت البيئة معقدة كلما كان البناء التنظيمي لا مركزي فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المؤسسة أكثر قرباً من البيئة الخارجية، و الوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر و سريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

3. الإستراتيجية و علاقتها و تأثيرها على البناء التنظيمي

يعتبر موضوع الإستراتيجية من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين لارتباطها برسم المسار المستقبلي للمؤسسة، و باعتبار الإستراتيجية رسم للأهداف، وللمؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

فيمكن لنا تعريف البناء على أنه نتيجة عقلانية يمارسها الإنسان في المؤسسة، وفي هذا الصدد يعتبر Drucker أن البناء التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

لذلك نحاول تحديد طبيعة التأثير الخاص بالإستراتيجية على معالم البناء التنظيمي وطبيعته (ميكانيكية أو عضوية)، انطلاقاً من أنه "ليس للإستراتيجية معنى إن لم تكن مبنية على أولويات وتحتوي في نفس الوقت على توجهات دفاعية وهجومية"²، والتي تجعل من البناء أول جدار دفاعي أو هجومي في عمل المؤسسة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار.

3-1: تعريف الإستراتيجية: عرفت الإستراتيجية³ من قبل Drucker على أنها " تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة " بينما يعتبرها Chandler " تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها " بينما يعرفها Mintezberg⁴ على أنها " تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي "، كما تعتبر الإستراتيجية محدد هام من محددات البناء التنظيمي⁵.

و يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف حول الإستراتيجية النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الطويلة الأمد.
- تخصيص الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.
- منهجية للتفكير والعمل على مستوى البيئة.
- تسمح بالتفاعل مع البيئة الخارجية بدرجة فعالية كبيرة.

كذلك يتعلق موضوع الإستراتيجية ببعض المصطلحات تتمثل في الغاية والرسالة والهدف، و يمكن تفسيرها كما يلي:

¹ - دوركور بيتر، ترجمة صليب بطرس، الإدارة للمستقبل، دار الدولية للنشر و التوزيع مصر 1995.
² - Crozier .M la stratégie et le changement, direction et gestion N° 03/ 1978. P98.
³ - فلاح تايه النعيمي، الحجم، الإستراتيجية والتكيب التنظيمي، الإدارة العامة، عدد 66/ 1990، ص: 90.
⁴ - <http://www.thefreelibrary.com/Michael+Porter+%3A+What+is+Strategy%3F-a085608624>
⁵ - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/149960>, consulte le 08/04/2012

➤ **الغاية:** تعتبر المحور الأساسي للمؤسسة، والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي تتحمل نصيب من خطر التعامل معها.

➤ **رسالة المؤسسة:** فتعتبر من الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات و هي تجسيد لفلسفة المؤسسة في تعاملها والصورة التي ترغب رسمها في أذهان الأفراد.

➤ **الأهداف:** تمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم طموحاتها إلى مصطلحات محددة وملموسة، ويمكن قياسها، و منه تعتبر خطوات محددة لتحقيق رسالة المؤسسة.

كما يمكن لنا تعريف الإستراتيجية من زاوية تنظيمية على أنها " اختيار معايير القرارات ذات الطابع الإستراتيجي والتي تعمل على توجيهه بشكل محدد وعلى المدى الطويل النشاطات وهيكل المؤسسة".¹

ومنه يمكن القول أن إعادة البناء تتطلب:

➤ تكيف الهياكل مع الاستراتيجيات الأساسية والتي تختلف عن سابقتها.

➤ تبني هياكل أكثر مرونة قابلة للتكيف مع تغيرات محتملة للاستراتيجيات الأساسية.

كما نستخلص أنه لا معنى للإستراتيجية إلا في إطار حيز يتميز بالصراعات والتي نعبر عنها بالمنافسة الحادة، عدم التأكد، التضاد... الخ.

3-2: تأثير الإستراتيجية على البناء التنظيمي

لدراسة هذا التأثير نعرض دراستي كل من Miles & Snow و Chandler.

3-2-1: دراسة Chandler

يعتبر الباحث Chandler أول من حاول ترسيم العلاقة بين الاستراتيجية و البناء التنظيمي، و من خلال دراسته لكبرى الشركات الأمريكية²، حيث تبين له اعتمادها على أربعة استراتيجيات للنمو والتطور وهي:

➤ **النمو التوسعي:** في جميع المصادر الرئيسية للإنتاج والعمل وتلبية احتياجات السوق.

➤ **الرشد والكفاءة الإنتاجية للمصادر من المال، الأفراد، المعدات والمواد الخام.**

¹- Probst .JB, Mercier.J.Y. organisation & management, et organisation, Paris 1997., P 26.
²- www.9alam.com/forums/attachment.php, consulté le 01/04/2012

➤ التوسع في أسواق العالم لتأكيد توسيع استخدام المصادر.

➤ تطوير عملية نمو الهياكل التنظيمية لمقابلة المتطلبات القصيرة الأجل للطلب مع اتجاهات السوق الطويلة الأمد.

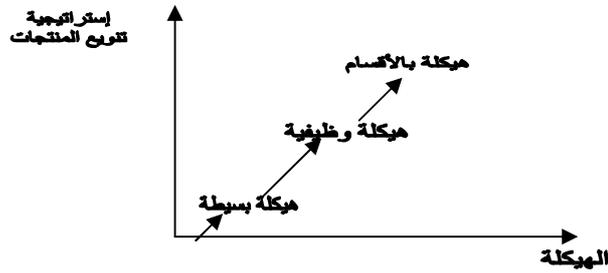
واستنتج Chandler أن التغيرات في الاستراتيجية تقود إلى التغيرات في البناء التنظيمي للمؤسسة، بمعنى أن اعتماد إستراتيجية جديدة تتطلب بناء جديد أو على الأقل يتم إدخال تعديلات لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة¹.

و تبين له أن المؤسسات في بدايتها تعتمد على بناء تنظيمي مركزي بوجود خط إنتاجي واحد، لكن بالتطور وزيادة خطوط الإنتاج يجعل من الضروري تطوير البناء التنظيمي لاستيعاب هذه التحولات.

ومنه يتحول البناء التنظيمي من بناء تنظيمي بسيط (درجة مركزية عالية ورسمية منخفضة) إلى بناء تنظيمي معقد (درجة اللامركزية عالية ورسمية عالية) يمكن أن يحقق الأهداف بأكثر فعالية.

كذلك فإن نمو المؤسسة وما يتبعه من تنوع وتوسع في الأنشطة، يتجه نحو إستراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل والمتزايد بين الوحدات التنظيمية، والذي يتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيد، أي بالتوجه إلى شكل تنظيمي يقوم على وجود أقسام متخصصة تتمتع بالاستقلالية، ومنه يمكن القول أن الهيكل حسب Chandler تنتقل بهذه الكيفية حسب الشكل (01).

الشكل رقم(01): تطور شكل البناء حسب Chandler



Source : www.9alam.com/forums/attachment.php, consulté le 01/04/2012

¹ - مؤيد سعيد السالم، و آخرون، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، ملخص كتاب ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمشق بدون سنة ، ص: 14

واستخلص أيضاً¹ أن استراتيجيات التنويع في شكل زوج (منتجات / أسواق) يتبع بتعديلات هيكلية في شكل إنشاء هيكلية بالأقسام، وميز العلاقة بين السلوك الإستراتيجي والهيكلية كما يلي:

البيئة ← الإستراتيجية ← البناء التنظيمي

وبالتركز على مفهوم الإستراتيجية لدى Chandler ، نجد أنه تعريف محصور فقط حول النمو، لكن يمكن للإستراتيجية أن تتناول مواضيع أخرى كالقوة المالية والفرص وقطاعية الأسواق ... وما إلى ذلك.

3-2-2: دراسة Miles & Snow

في دراسة تحت عنوان إستراتيجية المؤسسة والهيكل والعملية، توصل الباحثان إلى تحديد أربعة أنواع من الإستراتيجيات وأثرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تتمثل في:

➤ **الإستراتيجية الدفاعية:** تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق الثبات من خلال إنتاج تشكيلة سلعية ضيقة موجهة لقطاع سوقي محدد، تعمل من خلاله المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار والنوعية، وتتماشى هذه الإستراتيجية مع بناء يتميز بتكامل أفقي عالي ومركزية في اتخاذ القرارات وشبكة اتصال واسعة بين الوحدات التنظيمية.

➤ **الإستراتيجية الاستكشافية:** هي عكس الإستراتيجية السابقة بحيث تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة والبحث عن فرص تسويقية جديدة، وتعتبر وظيفة الإبداع من أهم الوظائف، ولتحقيق ذلك تملك المؤسسة سياسية استقطاب للكفاءة البشرية القادرة على فحص واستكشاف مختلف الفرص المتاحة، وتعتمد المؤسسة في هذه الوضعية على بناء ذو مرونة عالية، يتميز بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات واعتماد أساليب اتصال أكثر تطور في جميع الاتجاهات (أفقية عمودية وجانبية).

➤ **الإستراتيجية التحليلية:** وفق هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة الدمج بين مزايا الإستراتيجيتين السابقتين من جهة التقليل من تهديدات البيئة، ومن جهة أخرى استغلال مختلف الفرص المتاحة فيها، أي أن الإقدام على اتخاذ أي خطوة كإنتاج سلعة جديدة، لا بد أن تتم بعد القيام بدراسة للحدوى، لذلك فالبناء التنظيمي يحاول أن المزج بين الاستقرار والمرونة في نفس الوقت، و كل هذا يتحقق من خلال وجود وحدات تنظيمية تتميز بدرجة عالية من النمطية و الميكانيكية وذلك لتحقيق الكفاءة، ووحدات تنظيمية تتميز بدرجة مرونة عالية تحقق الفعالية، إلا أنه في واقع الأمر تعتبر العملية صعبة ومكلفة.

¹ - Bamberg. J. stratégie et structure, économie et société N° 8/1988 p9.

➤ **إستراتيجية الاستجابة:** ويطلق عليها أيضا إستراتيجية " رد الفعل " وتعتمد من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الأنواع السابقة. وفي هذه الوضعية تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكلة مع الاختيار الإستراتيجي وعليه فإنها تبقى على العلاقة القائمة بين الإستراتيجية والهيكلة، بالرغم من التغيرات والمتغيرات التي تتميز البيئة الخارجية و التي تؤثر على الأهداف المسطرة.

ويوضح الجدول (01) التالي العلاقة بين إستراتيجية الأهداف، البيئة، البناء التنظيمي.

الجدول رقم(01) : العلاقة بين الإستراتيجية و الأهداف و البيئة و البناء التنظيمي

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص البناء التنظيمي
دفاعية	الاستقرار	مستقرة	تقسيم جيد للعمل، الرسمية، والنمطية، المركزية
تحليلية	استقرار ومرونة	متغيرة	مركزية معتدلة، مرونة على مستوى نشاط الابتكار
استكشافية	مرونة	ديناميكية	عضوية، درجة منخفضة من الرسمية، لا مركزية القرار

المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم- دار وائل للنشر، 2000 ، ص85، بالتصرف.

3-3: طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية و البناء التنظيمي

انطلاقا من اعتبار أن قيام المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها هو بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف أصبح الاعتقاد السائد بأن الهدف هو المتغير الوحيد الذي يحدد نوع وطبيعة البناء التنظيمي الملائم للمؤسسة وهذا ما أكد عليه الباحثان¹ Koontz & O'Dnnell بأن البناء التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخطط، ولأن أنشطة المؤسسة تشتق من هذه الأحداث والخطط نفس الشيء يعبر عليه Drucker.P أن البناء التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، و منه تنطلق عملية التصميم من الأهداف والإستراتيجية.

هذا يقتضي بالإضافة إلى تحديد الأهداف العامة للمؤسسة تحديد الأهداف الجزئية أو النوعية لكل وحدة تنظيمية، بكيفية تسمح بمدها كامل صلاحيات التنفيذ، لكن عملية التركيز على الأهداف وعلاقته بالبناء واجه عدة انتقادات تمحورت أساسا حول فكرة عدم كفاية الهدف كعامل مفسر للعلاقة، وإنما

¹ - حسين محمود حريم تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي في إجراءات العمل، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2000، ص 250.

يجب الأخذ بعين الاعتبار الوسائل إلى جانب الأهداف وهذا ما ينطبق على تعريف الإستراتيجية " على أنها مجموعة الوسائل الممكن استعمالها لتحقيق أهداف شاملة"¹ ومن خلال هذا الطرح برزت إشكالية تتمحور حول العامل المحدد الإستراتيجية أم البناء؟ حول هذا الموضوع ظهر طرحان²:

➤ **طرح الإستراتيجية كعامل محدد للبناء التنظيمي:** يتماشى وأبحاث Chandler ، بحيث المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تنوع لا بد عليها من تحديد بناء بالأقسام (حسب المنتجات) باعتباره الأكثر ملائمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

➤ **طرح البناء التنظيمي كعامل محدد للإستراتيجية:** في هذه الوضعية لا يمكن اعتبار الإستراتيجية كمعطى، وإنما يتم إعدادها في إطار البناء التنظيمي، هذا الأخير بدوره يمكن أن يؤثر من خلال خصائصها على مواصفات الإستراتيجية المقترحة، فدرجة المركزية يمكن أن تؤدي إلى تصميم إستراتيجية بعيدة عن الواقع ولا يشارك فيها من يقوم بتطبيقها.

لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل بين البناء التنظيمي والإستراتيجية، بحيث يتم إعداد هذا البناء على أساس الإستراتيجية القائمة، وبكيفية أخرى يكون هذا البناء قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والإمكانات المتاحة للمؤسسة.

4- النموذج العضوي في تصميم البناء التنظيمي

كان لنظرية النظم الدور الأساسي في تقرير النموذج العضوي في التنظيم و منه تصميم البناء التنظيمي الذي يأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية و التبادلية بين طبيعة التنظيم و البيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن المطلوب و تحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك تطور مفهوم أهداف التنظيم العامة إلى أهداف فرعية ساهم في بلورة أساليب ملائمة وقابلة للتكيف.

4-1: المصفوفة التنظيمية (أو البناء المتعدد الأبعاد)

تعتبر من أحدث الهياكل التنظيمية، حيث تم ابتكارها لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين و المتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل و هناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي، بحيث يكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية

¹ - Barreau.J Amalbert.M . M. N, économie d'entreprise et S, PARIS 1987. P : 41.

² - OPCIT p: 42

خاصة و يستعين بالعمال من مختلف الإدارات التنفيذية، لإتمام المشروع و عليه في إطار هذا البناء " تظهر ضرورة ازدواجية السلطة و التي تتحقق من خلال شبكة الاتصال الفعالة داخل البناء "1 و التي تفرضها طبيعة البيئة غير المستقرة التي تعمل فيها المؤسسات، و تصلح للمؤسسات التي تعمل خاصة في ميدان البحث.

أما أهم مزايا و عيوب هذا الشكل التنظيمي نبرزها في الجدول (02) التالي :

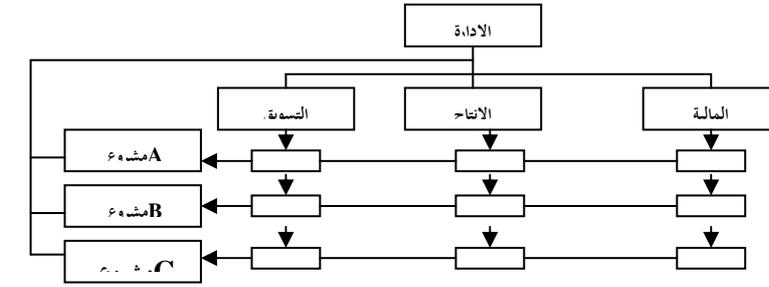
الجدول رقم(02) : مزايا و عيوب المصفوفة التنظيمية

المزايا	العيوب
-درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات. -سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية. - قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات. -تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة. - سهولة عملية الرقابة على الأداء و النتائج.	-خطر الصراعات حول استعمال السلطة (انتفاء مبدأ وحدة السلطة الأمر). -تكلفة عالية و الحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات. -عدم استقرار الإطار في مواجهة مراكز مسؤولية مختلفة -انخفاض الروح المعنوية و الإحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني. -يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

المصدر: عبد الوهاب سويسي، المنظمة (المتغيرات - الأبعاد - التصميم)، دار النجاح للكتاب 2009 الجزائر، ص: 125

و الشكل(02) التالي يوضح المصفوفة التنظيمية :

الشكل رقم(02) : المصفوفة التنظيمية



1- Probest.Z.B et autres, organisation & management, éd organisation 1997, P52

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 126

4-2: البناء باللجان: يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أصبحت موجودة في كل المستويات التنظيمية بمبرر تحسين مستوى فعالية القرارات المتخذة و تعرف اللجنة على أنها " مجموعة من الأفراد موكلة إليهم مهمة القيام بعمل معين و ذلك بشكل جماعي"¹ و قد تكون لجنة تنفيذية مهمتها اتخاذ القرارات أو لجنة استشارية مسؤولة فقط عن إجراء الدراسات، كما قد تكون لجان دائمة تحدد اختصاصات ممارستها بشكل مستمر كلجنة التخطيط و يمكن حصر مزايا و عيوب هذا النوع من الهيكلية في الجدول (03) التالي :

الجدول رقم(03) : مزايا و عيوب البناء باللجان

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تنمي روح المشاركة و العمل الجماعي - دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية. - تساعد على التنسيق بين عدة إدارات (تمثل جسر تنظيمي). - تدريب الأعضاء الذين يتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة. - يمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - البطء في حلول المشاكل المطروحة و ما ينجر عنه من تكاليف مرتفعة في الجهد و الوقت و المال. - وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين. - وسيلة لعدم مواجهة المشكلة و اتخاذ القرارات. - صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل اللجنة. - اللامركزية تشعر المدير أنه فقد جزءا من صلاحيته.

المصدر: عبد الوهاب سويسي مرجع سبق ذكره، ص: 127

4-3: الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذه الهيكلية تسند المؤسسة وظائف رئيسية إلى مؤسسات أخرى مستقلة و من خلال عملية التعاقد تشرف هذه المؤسسات على بعض الأنشطة كالدراسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات... الخ، و جوهر هذا التنظيم يتمثل في وجود مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة و تنسيق العلاقات مع باقي المؤسسات المتعاقد معها، كما أن هذا التنظيم يثيرا جدلا حول ماهية المؤسسة في الفكر التقليدي.

¹ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الميسرة 1999، ص 179 نقلا عن عبد الوهاب سويسي مرجع سبق ذكره، ص: 126
² فواد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، طبعة خامسة، 1995، ص: 148.

و تبرز خصائص هذا النوع الهيكلية في الجدول التالي :

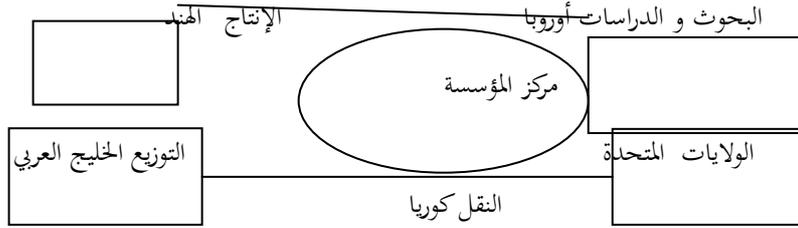
الجدول رقم(04): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - المقدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية من خلال تحقيق مزايا تنافسية - المرونة و التحدي من خلال استغلال مختلف الفرص و القدرة على التكيف - تقليل التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشراف أقل 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود رقابة مباشرة - لا تملك الإدارة العليا السيطرة المباشرة على جميع العمليات لأنها تلجأ إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى - زيادة درجة الخطر في حالة عدم التزام المؤسسة المتعاقد معها ببند العقد - مناخ تنظيمي لا يشجع على الولاء وإنما ارتفاع معدل دوران العمل شعور العامل بإمكانية الاستغناء عليه في أي لحظة

المصدر: عبد الوهاب سويسي مرجع سبق ذكره، ص:128

والشكل(03) التالي يوضح هذا البناء :

الشكل رقم(03): البناء التنظيمي الشبكي



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2002،

ص: 220

الخاتمة :

إن عملية التحليل الحقيقية لمختلف التأثيرات التي تحدثها البيئة و الإستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، تأكدت من خلال مختلف الدراسات بحيث يشكل التعقيد و الرسمية و النمطية و المركزية واللامركزية في البيئة الداخلية نوعاً من التحكم في البناء التنظيمي، كما أن للبناء التنظيمي أشكالاً دائمة التغير كلما توافرت الأسباب الضرورية لذلك، بحكم التفاعل بين العناصر البشرية من خلال ممارستها للسلطة، أو الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية بشكل مستمر. لذلك نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من

المحددات التي تخص عملية تصميم البناء التنظيمي، كالحجم ودورة الحياة والبيئة والتكنولوجيا والإستراتيجية.

هذه العناصر تشكل قيود للحركية أو للفعالية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث، مع التأكيد على أن عملية تصميم البناء التنظيمي عملية مستمرة و دائمة، تأخذ بعين الاعتبار ميول هذا البناء التنظيمي إلى الاستقرار و الثبات كحقيقة يجب أن لا نغفلها. وبذلك يمكن قياس الفعالية من زاوية التصميم.

المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية

1. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار النهضة العربية القاهرة 1994.
2. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي في إجراءات العمل، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2000.
3. دور كور بيتر، ترجمة صليب بطرس، الإدارة للمستقبل، دار الدولية للنشر و التوزيع مصر 1995.
4. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001.
5. ريشتاد هال ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، المنظمات، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001.
6. سويسسي عبد الوهاب ، المنظمة (المتغيرات-الأبعاد-التصميم)، دار النجاح للكتاب 2009 الجزائر.
7. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002.
8. فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، طبعة خامسة، 1995.
9. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم- دار وائل للنشر، 2000 .
10. ماهر أحمد ، الإدارة، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985.
11. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الميسرة 1999.
12. مؤيد سعيد السالم، و آخرون، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، ملخص كتاب ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدايمرك بدون سنة

ب- المراجع باللغة الأجنبية

1. Bamberg. J. stratégie et structure, économie et société N° 8/1988
2. Barreau.J Amalbert.M . M. N, économie d'entreprise et S, PARIS 1987.
3. Cohen, E, dictionnaire de gestion, édition, la découverte, paris, 2000

4. Crozier .M la stratégie et le changement, direction et gestion N° 03/1978. P98.
5. Probst .JB, Mercier.J. Y. organisation & management, et organisation, Paris 1997.

ج- مواقع الكترونية

1. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/149960>
2. <http://lomu.unic.fr/bmassier2003>
3. <http://www.innsyn.ch/directnews.2003>.
4. <http://www.thefreelibrary.com/Michael+Porter+%3A+What+is+Strategy%3F-a085608624>
5. www.9alam.com/forums/attachment.php.

د- المجالات و الدوريات

1. النعيمي فلاح تايه ، الحجم، الإستراتيجية والتركيب التنظيمي، الإدارة العامة، عدد 66 / 1990 .
2. الذنبيات محمد محمود ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 26، العدد 1، 1999.

هـ- الرسائل و المذكرات

1. سويسي عبد الوهاب ، إشكالية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مقدمة لنيل شهادة ماجستير عي العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير سنة 1996.