

أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة

ياسف حسيبة¹

ملخص :

إن موضوع الهيكل التنظيمي واحدا من الموضوعات المهمة عند البحث في نظريات التنظيم الإداري، وفي كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة. إن فاعلية المؤسسة تعتمد وتتأثر كثيرا، وبشكل مباشر، بالنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الاجتماعية الخارجية.

وإذا كانت البيروقراطية، تمثل نمطا شائعا من الهيكل التنظيمي، برغم حدة الأصوات المعارضة لها، فإنها حقيقة سائدة في التنظيمات المعاصرة، وبالأخص منها الحكومية وأجهزة القطاع العام. وإذا كانت الأدهوقراطية، هي الأخرى تمثل نمطا متطورا من الهيكل التنظيمي، يخرج بالمنظمة إلى حالة الهدفية والقصدية، وإلى كيفية التعامل مع حالات التشابك والتعقيد، وإشاعة سلطة الخبراء محل سلطة المديرين، فإن هذا النمط رغم خروجه على السياقات البيروقراطية التقليدية، قد أثبت نجاحات كثيرة بقدرته على التكيف مع حتميات التغيير والتطوير التنظيمي.

مقدمة:

إن الواقع الإداري للمؤسسات المعاصرة، يفصح عن حالات كثيرة من التباين بين قدرة آلياتها وإمكاناتها الداخلية، وبين ما تنشده من الأهداف المطلوبة، دون التمكن من تحقيقها فعليا، وسبب ذلك يعود إلى الجمود الذي يتخلل هيكلها التنظيمي. فبعد أن كان الهيكل التنظيمي، وسيلة محققة لأهداف المؤسسة، أصبح غاية بحد ذاته، وجرى إغفال شبه مؤكد للأهداف الحقيقية للمؤسسة، وغدت اللوائح والقواعد والأنظمة الإدارية غايات ينبغي تنفيذها وتطبيقها، في الوقت الذي يحتم عليها أن تكون وسائل تساعد في تنظيم السلوكيات وتحديد المسؤوليات، لغرض تحقيق الأهداف الأساسية، وبلوغ الغايات الإدارية للمؤسسة بفاعلية.

1- الهيكل التنظيمي:

يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى¹. يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي يكون مسؤولا أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في موقع العمل.

1: أستاذة مساعدة قسم - أ- بالدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي بالجزائر

1: محمد قاسم القريوتي (2008) - نظرية المنظمة والتنظيم - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - عمان - الأردن - ص 143.

1-1- أبعاد الهيكل التنظيمي:

ويتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي².

-التعقيد والضخامة.

-الرسمية والتقنين.

-درجة من المركزية.

(1)-التعقيد: نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة³. يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، وعموديا، وجغرافيا.

(2)-الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمّط. نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

(3)-المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق إتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في إتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي¹. وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق إتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا إتخاذ قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

1-2- محددات الهيكل التنظيمي:

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل، وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهيكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمات. ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملا ومناسبا.

(1)-الإستراتيجية: الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة). فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أ- مفهوم الإستراتيجية: الإستراتيجية تعبر عن مسار يتم تفضيله، وإختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق الشركة أو المنظمة رسالتها وغايتها وأهدافها، ومن ثم تحقيق الإتجاه الذي إرتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل.

2: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي(2009) - نظرية المنظمة، مدخل التصميم - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة العربية - عمان - الأردن - ص103.

3: مؤيد سعيد السالم(2008) - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - عمان - الأردن - ص62.

1: نعيم إبراهيم الظاهر (2009) - أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - إربد - ص134.

يطلق مصطلح الإستراتيجية على الأهداف البعيدة المحددة، وتحديد البدائل المتاحة، والإختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل، وتقييم كل البدائل، ومن ثم إختيار البديل الأفضل، والذي يطلق عليه اسم البديل الإستراتيجي ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ.

ب- أثر الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي :

• دراسة جاندرلر **chandler** : إستنتج "جاندرلر" أن تغيير الإستراتيجية والتغيير التنظيمي مترابطان¹. وقد إستنتج أن التغيرات في إستراتيجية الشركة تتقدم وتتقود التغيرات في هيكل المنظمة. والسبب كما يقول "جاندرلر" هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة. وما لم يتبع الهيكل الإستراتيجية، ستنشأ لدينا حالة عدم الكفاءة. وبالنسبة لجاندرلر فإن التغيرات الهيكلية تتدخل في الوقت الذي تغير فيه المؤسسات إستراتيجيتها².

• دراسة مايلز (raymond miles) وسنو (charles snow) : إن إستراتيجية snow و miles تعني أن المؤسسات تجتمع وباختلاف نشاطاتها في أربع مجموعات مختلفة وذلك على أساس تشابه أنماط سلوك تلك المؤسسات في كل نوع من تلك

الأنواع الأربعة : المدافعون، المنقبون، المحللون، والمستجيبون¹.

• دراسات مايكل بورتير **michael porter** : وينطلق "بورتير" في تناوله لمفهوم الإستراتيجية من التأكيد على أنه لا يمكن لأي منظمة أن تبتدع في كل المجالات مما يوجب عليها تحديد الميزة التنافسية لها وإتباع الإستراتيجية التي تساعدها في الإستفادة من ذلك.

(2) - حجم المنظمة: يتفق الباحثون في موضوع الحجم على إعتداد مؤشر عدد العاملين لوصف حجم المنظمة، على إعتبار أن مؤشر عدد العاملين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم مثل رأس المال، والأصول، والمبيعات مثلا². وعلى إختلاف آراء الكتاب والباحثين فإن هناك إتفاقا عاما على وجود علاقة متبادلة بين حجم التنظيم وطبيعة التركيب التنظيمي. إذ أن حجم التنظيم يستلزم نمطا تنظيميا معينا، كما أن نمط التنظيم يستلزم بدوره تنظيميا بحجم معين، وإضافة لأثر الحجم على درجة تعقيد التنظيم فإن للحجم أيضا تأثيرا على الرسمية والمركزية.

(3) - التكنولوجيا: التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الإتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها³. ويتبين من الدراسات أن طبيعة التكنولوجيا يفسر الفروق بين التنظيمات في مجال درجة التطور والتعقيد، والرسمية، ودرجة المركزية ولكن التكنولوجيا ليست المحدد الرئيسي الوحيد لنمط التنظيم، وقد يكون تأثير التكنولوجيا على الوحدات داخل التنظيم أكثر منها على التنظيم ككل.

1 :Jean-françois soutenain, Philippe farcet(2007) – organisation et gestion de l'entreprise – berti éditions –p122.

2 :Michel darbelet, Laurent izard, Michel scaramuzza(2006) – notions fondamentales de management – 5 édition – éditions foucher – paris –p58.

1: سواكري مباركة(2008) – معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي – رسالة دكتوراه دولة – كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير – ص85 .

2: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي – مرجع سبق ذكره – ص149 .

3: نعيم إبراهيم الظاهر – أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة – مرجع سبق ذكره – ص134 .

4- بيئة المنظمة: تؤثر عناصر المحيط الخارجي للمنظمة على التنظيم، ومن بين أهم هذه العناصر، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة

في المجتمع، فالمنظمة كائن حي، كما يؤثر في المحيط فإنه أيضا يتأثر به¹. إن البيئات الديناميكية والمتغيرة تستلزم تنظيمات مرنة وعضوية، وفيها درجة أقل من الاعتماد على التقنين والرسمية الزائدة، وتعتمد الأسلوب اللامركزي في الإدارة، وذلك على خلاف الوضع في البيئات الهادفة والتي لا تقلبات كبيرة فيها، ويناسبها التنظيمات المعقدة، التي تعتمد على التقنين والرسمية ودرجة أكبر من إمكانية اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة.

5- القوة والسيطرة: تمتلك إدارة أية منظمة صلاحيات متنوعة، وهذه تستند على جوانب رسمية بحكم وجود الفرد في موقع وظيفي معين. وكلما كان هذا الموقع يقع في قمة الهرم إزدادت الصلاحيات التي يمتلكها من يشغل ذلك الموقع الإداري. إن اتجاه وسياسات الإدارات العليا (الذين يمتلكون السلطة والقوة) لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث هناك صلة مباشرة بين الهيكل وطريقة ممارسة القوة².

2- أشكال الهياكل التنظيمية :

لقد إهتمت نظريات التنظيم الإداري للمنظمات، بتناول أوضاع وأنماط التصميم التنظيمي، وتنوعت مداخل هذه النظريات، في تحديد موقعها وطريقة تناولها وتصنيفها لنوعيات التصميم التنظيمي، إلا أنه يمكن تحديد نوعين مهمين، يستوعبان عبر فلسفتها كثيرا من الأفكار والمداخل والاتجاهات، التي عنيت بدراسة وتحليل الواقع التصميمي للمنظمات، بشكل يجعل كلا منهما، مجسدا لمنظور كلي، له إشتراطاته وآلياته وخصائصه وفلسفته وإستراتيجياته المثلة لبنيته وخصوصيته، وهذان المنظوران هما:

2-1- المنظور التقليدي:

ويجسده النمط البيروقراطي في التصميم التنظيمي، ويقوم هذا المنظور على أساس فكرة الطريق الأفضل والأوحد في قيام التصميم التنظيمي الكفاء والفاعل في المنظمة، وهذا الطريق يمثل الأسلوب الأحسن والأمثل لأية منظمة، وهو ما تجلت عنه جهود (فيبر، وتيلور، وفايول، وغيرهم)، وأسهمت في صياغة ما يعرف بمبادئ التنظيم ، على إعتبار أن تلك المبادئ، هي التي تؤمن للمنظمات تصميمات تنظيمية ثابتة، تعينها على بناء المؤسسات بأسرع وأفضل مما يكون عليه الحال، فيما لو يصار إلى إعتداد أساليب التجربة والخطأ في بناء التصميم التنظيمي لها. وهناك أنماط أو خيارات للتصميم التنظيمي البيروقراطي تمثل حركة المنظمات والتطور الحاصل في تصميماتها التنظيمية، وهي:

1: مصطفى محمود أبو بكر (2005) - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي - الدار الجامعة - الإسكندرية - ص123 .

2 : Jean-luc charron, Sabine sépari (2004) - organisation et gestion de l'entreprise - manuel et applications - dunod - paris - p65 .

(1) - الهيكل البسيط: ومن التسمية نجد أن الهيكل البسيط هو الذي لا يكون أكثر مما هو عليه. وهو هيكل لا توجد فيه تفصيلات كثيرة وقليل التعقيد والرسمية وتكون السلطة المركزية محصورة في شخص واحد. حيث هذا النموذج من التنظيم يتميز بمركزية قوية جدا¹. وجميع القرارات المهمة تتخذ من طرف المدير نفسه².

عندما تكون المنظمة بسيطة فإن الهيكل البسيط يناسبها. وللتوضيح، يمكن القول أنه عندما تكون المنظمة صغيرة في الحجم، وصغيرة في عمرها، وربما في مرحلة إنشائها، وحينما تكون البيئة بسيطة (أي أن عناصرها محدودة وتتوافر عنها كافة البيانات)، وحينما يكون مالك المنظمة هو مديرها، وحينما يود أن يستحوذ على السلطة (وبشكل مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب.

(2) - الهيكل البيروقراطي الآلي: وهو قريب جدا من التنظيم الآلي، وهناك درجة عالية من الرسمية وتقييد واضح بالتسلسل الهرمي، وفصل تام بين الأنشطة

التنفيذية والإستشارية، ويتواجد هيكل إداري تفصيلي¹. هناك منظمات تنشأ صغيرة وتتجه في نموها تجاه الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، وهناك منظمات تسعى منذ نشأتها إلى أن تكون ذات هيكل بيروقراطي ميكانيكي. ويتصف هذا الهيكل بأن أعمال وأنشطة المنظمة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية²، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، حيث أن سلطة إتخاذ القرارات هي مركزية، وأن القرارات تتم وتتم من خلال إجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسميا. كما تتسم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها تمثل نوع من التمايز والفوارق الحادة.

(3) - الهيكل البيروقراطي المهني: ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين منظمات كبيرة الحجم، وذات تخصص مهني عال، وتتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتدريب متقدم. وحيث تعطى درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف. وبالتالي فإن سمة العمل هنا لامركزية. وبالتالي فإن الهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لامركزي³، وليس على غرار التنظيمات البيروقراطية التقليدية والميكانيكية، حيث تكون النزعة المركزية عالية بسبب تضييق كافة الإجراءات ونظم العمل حتى تضييق السلوك نفسه.

(4) - الهيكل التقسيمي: يظهر الهيكل التقسيمي حينما تتضخم إحدى الشركات وتصبح في حجم عملاق، وتضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية، ولكل شركة فرعية استقلاليتها مع الإحتفاظ للشركة الأم التي تملك كافة رأس المال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة. والقرارات

2: Barabel , Meier(2010) – manageor, les meilleures pratiques du management – 2 édition – dunod – paris – p104.

1: Olivier torrès-blav(2000) – economie d’entreprise – organisation et stratégie à l’aube de la nouvelle économie – éditions economica – paris – p94.

1 : حسين حريم (2009) – مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) – الطبعة الثانية – دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان – الأردن – ص198-ص199 .

2: Henry mintzberg(1991) – structure et dynamique des organisations – les éditions d’organisation – paris – p 282.

3 : Jean-luc charron, Sabine sépari – op cit – p90.

الإستراتيجية هي مركزية. إن الإدارة العليا تلجأ غالباً إلى أنظمة محاسبة ومراقبة¹، بمعنى أنها في الوقت الذي تسمح فيه للأقسام بهذه الإستقلالية (اللامركزية العالية) في إتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شؤونها تقوم بمراقبة نتائج تلك القرارات. إن هذه الأنواع التنظيمية، الممثلة لنمط التصميم التنظيمي البيروقراطي، عكست حالة التحولات المجتمعية والبيئية. مثلما عكست مفهوم دورة حياة المنظمة، خلال وجودها الزمني والمكاني، الذي كانت عليه المنظمات البيروقراطية، ولم تخل تلك الأنواع من نقاط القوة والضعف، ولا من الإنتقادات التي أخذت عليها إفتراضاتها الجاهزة، بعيداً عن الدراية الفعلية بالأحوال والظروف والمبررات التنظيمية والبيئية والإجتماعية، الواجب إستحضارها قبل صياغة أي تصميم تنظيمي مسبق، يمكن الإعتماد عليه في قيام المنظمة أو في مباشرتها لعملياتها وتحقيق أهدافها.

2-2- المنظور الحديث :

وبجسده النمط الأدهوقراطي في التصميم التنظيمي، ويقوم هذا المنظور، على ضرورة إجراء التطوير وحسن إستخدام الوسائل، فضلاً عن إدراك أهمية رسم وتحديد الأهداف المطلوبة بدقة متناهية، وتوظيف الإختصاصات والمهارات على أكمل وجه، بما يمكن المنظمة من العمل في ظل حالات اللاتأكد والتعقيدات البيئية، والتعامل مع الأوضاع المحيطة تعاملًا واقعيًا، والإستجابة للتغيرات الحاصلة في حياة المنظمات.

وقد نجم عن الأخذ بالعوامل الموقفية في التصميم التنظيمي، شيوع النمط الأدهوقراطي، خلال الربع الأخير من القرن العشرين المنصرم، حيث إتسمت المنظمات القائمة على هذا النمط الكبير، بالتقسيمات الأفقية، وبقلة عدد المستويات الإدارية، وعدم الحاجة الملحة إلى رسمية القواعد وتقنين السلوكيات، وبروز حالات تبني أساليب اللامركزية، وتفعيل المرونة والتجاوب مع متغيرات البيئة والتعقيدات الإجتماعية، في إطار الإستفادة من التدريب العالي، والمهارات والخبرات التخصصية الدقيقة وبناء فرق العمل، وبالتالي وجود عدد من التنظيمات المؤقتة، ذات القدرة الكافية على تبني الإستراتيجيات التنظيمية والإدارية المختلفة، التي يشكل الإبتكار والإبداعية، اتجاهاً مطلوباً في تحقيق أهدافها.

إن هذا المنظور الحديث، قد خرج من ظاهرة الإلتزام بالمبادئ المطلقة في تصميم المنظمات، إلى ظاهرة التعددية والإقتناع بعدم وجود تصميم واحد دون غيره، هو الأصلح لأية منظمة في كل زمان ومكان، وإنما هناك مجموعة محددات وضغوطات وإمكانيات وبيئات، تسهم إسهاماً فاعلاً في طبيعة ونوعية التصميم التنظيمي القائم في المنظمة، طبقاً لمقتضيات الموقف والحالة الراهنة المحيطة بها.

وقد ظهرت خيارات متعددة للتصميم التنظيمي الأدهوقراطي، سعياً في التعامل مع حالة الوقتية، والهدفية، والتعقيدية، والحيوية، والشبكية، واللاهربية، التي أفرزتها معطيات الظروف الجديدة للمنظمات وجعلتها أمام تحديات متتالية، ومن أهم هذه الخيارات نماذج التصميم الآتية:

1)- هيكل المصفوفة: يشير هذا المفهوم إلى تنظيمات إدارية تقوم على الإستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد. هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي. وتتمثل الميزة الأساسية لنمط المصفوفة بتوفير المرونة التي يفتقر إليها النموذج البيروقراطي.

1 : Hellriegel, Slocum, Woodman(2004) – management des organisations – éditions de boeck université – 1 édition - bruxelles – p417.

ويلاحظ على الهياكل المصفوفية أنها تتصف بوجود خط أوامر مزدوج بدلا من خط واحد¹، بمعنى خضوع المرؤوس لسلطتين في نفس الوقت، وهي الظاهرة التي تعرف بالسلطة المزدوجة.

إن الهياكل المصفوفية تنتهك بوضوح أحد المبادئ التقليدية للإدارة وهو مبدأ وحدة الأمر، مع ما يحمله من انعكاسات سلبية مؤثرة على التنظيم².

إنه في ظل وجود ازدواجية سلطة إصدار الأوامر والتعليمات للفرد، ووجود أكثر من رئيس واحد للفرد العامل في المشروع، فقد ينشأ عن ذلك الغموض¹ والالتباس ويؤدي إلى النزاع²، وهذه تقود بالتالي إلى زرع بذور الصراع على القوة، ويؤدي إلى إحباط العاملين³، مما قد ينشأ عنه القلق والتوتر لدى الأفراد الذين يميلون إلى، بل ويرغبون، الأمان وعدم الغموض. غير أنه على الرغم من ذلك فإن التنظيم المصفوفي يتزايد قبي سعة التطبيق بسبب إستجابته لمتطلبات العمليات المتخصصة والمعقدة للكثير من المنظمات المعاصرة⁴.

(2) - هيكل الوحدات الإضافية المستقلة: حينما تجد المنظمات كبيرة الحجم والتقليدية في هياكلها أنها أصبحت مكبلة بالأنظمة والهياكل البيروقراطية، وتظهر الحاجة إلى وحدات إضافية جديدة، تخاف المنظمة أن تصيب الوحدات الجديدة عدوى البيروقراطية الموجودة حاليا في باقي وحدات المنظمة. فعند إنشاء الوحدات الإضافية الجديدة تعطىها الإستقلالية في الموارد والأنظمة، كما تعطى للعاملين فيها ورؤسائهم الحرية في التفكير والتصرف وإتخاذ القرار بدون إستخدام القنوات الروتينية المتاحة والمفروضة على باقي وحدات المنظمة.

(3) - الهيكل الشبكي: تقوم المؤسسة في هذا النوع من التنظيم بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة، وتتميز بمسؤوليات وإستقلالية قوية⁵، والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. وعوضا من أن يتم وضع وحدات التصنيع والهندسة والمبيعات والخاصة في المؤسسة فإن خدمات هذه الوحدات تقدم من قبل مؤسسات أخرى مستقلة تعمل بموجب عقود وترتبط بالمكتب الرئيسي للمؤسسة. ويتناسب هذا النمط التنظيمي مع التطورات التكنولوجية السريعة بما تتيحه من قدرة فائقة على الإشراف والإتصال عن بعد¹.

(4) - هيكل بلا حدود: تحاول بعض المنظمات إلغاء كافة الحدود والقيود الخاصة بوجود وحدات تنظيمية، ومستويات تنظيمية ورتبانية، فتقوم بإنشاء هياكل لا ترتبط بتسلسل رئاسي معين، ولا ترتبط بحدود الوحدات التنظيمية، فهي إذن هياكل بلا حدود واضحة وبدون قيود رسمية عليها. إن التنظيم بدون حدود يبحث لإزالة التسلسل الهرمي².

3- الهيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية:

1: Michel darbelet, Laurent izard, Michel scaramuzza – op cit – p53.

2: طارق طه(2007) – التنظيم : (النظرية، الهياكل، التصميمات) – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية – ص238.

1 : Alain burlaud, Jean-françois soutenain, philippe farcet, odile messonet(2009) – DCG7management, manuel et applications – 3 édition – editions foucher – vanves – p149.

2 : Stephen robbins, timothy judge, philippe gabilliet(2006) – comportements organisationnels – 12 édition – pearson education – france – p562.

3: رجي مصطفى عليلن (2007) – أسس الإدارة المعاصرة – الطبعة الأولى – دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان – ص122 .

4: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود(2007) – نظرية المنظمة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة – الأردن – ص172 .

5 : Michel darbelet, laurent izard, michel scaramuzza – op cit – p62.

1: محمد قاسم القريوتي – مرجع سبق ذكره – ص294 .

2: Stephen robbins, Timothy judge, Phillipe gabilliet – op cit – p565.

يوجد إجماع بين الاقتصاديين والإداريين، إن ضعف أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية يرجع إلى سوء تصاميم البناءات التنظيمية باعتبارها المتسبب الرئيسي في الإختلالات المطلقة والنسبية. إن الجانب التنظيمي لم يحض بالإهتمام المطلوب لاسيما مع ظهور المشاريع الكبرى الطموحة، خلال المخططين الرباعيين، فكان الأسلوب التلقائي هو السائد في تنظيمها وتسييرها. إن الهياكل التنظيمية كانت تصمم على أساس تخيلات، فلهيئات الأجنبية التي كثيرا ما كان يوكل إليها مهمة تصميمها إلى أجنب على جهل بالمتغيرات البيئية. تنظيمات جامدة دون استراتيجية مفروضة بقوانين ولوائح محددة وسلطة مركزية³ ولا تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من الحرية لتغيير وتعديل تنظيمها.

فالهيكال التنظيمي وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأهداف التي أنشئت من

أجلها، إلا أن ذلك مرهون بتوفر حد أدنى من العقلانية في التنظيم في تسيير المؤسسات، وفي حالة عدم توفر هذا الحد من التنظيم يستحيل الوصول إلى توليفة عقلانية لوسائل الإنتاج ورفع مستوى الأداء. إن النظام السياسي والاقتصادي تعرضا لصدمات عنيفة ومنتالية، كما تعرضت العادات والتقاليد والقيم الثقافية لموجات التغيير، كذلك على المستوى الداخلي أن مؤهلات وقيم الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم والتكنولوجيا المستخدمة في تغيير مستديم، في حين أن الجانب التنظيمي للمؤسساتنا يتسم بالإغلاق والصلابة¹. إن أول تعديل للبناء التنظيمي للمؤسسات العمومية منذ إنشائها حدث في المخطط الخماسي الأول في إطار إعادة الهيكلة العضوية، أين ابتلى الفكر الإداري المسيطر على تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية بمرض النمطية أو التمييط. إن الهيكال التنظيمي كأداة لتحقيق مجموعة أهداف-الربحية، النمو، البقاء-يجب أن تكون المرنة جزء من خصائصها التنظيمية من أجل التكيف مع التغيرات ومستجدات المحيط لتحفظ بالسبق والتفوق على المنافسين.

الخاتمة:

إن درجة فاعلية المؤسسة، ترهن بشكل أو بآخر بواحد من أهم الوجوه الجسدة لها، وتمثل بالهيكال التنظيمي، حيث كلما كان هذا الهيكال يفي بمتطلبات المؤسسة ويمسحها القدرة الكافية على المرونة والحركة وتوجيه الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف، أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المؤسسة.

إن الوضع السائد لطبيعة المنظمات القائمة في البيئة الجزائرية، يعكس التصميم التنظيمي البيروقراطي، التي اعتادت على التعامل معه وسريانه عبر سلوكياتها ونشاطاتها، وقد أصبح هذا التصميم هو الظاهرة الواقعية للتعبير عما هو كائن، التي من خلالها يمكن التعامل مع فاعلية المؤسسة ككل، وبمختلف محاورها، وسبب ذلك يرجع إلى حقيقة التراكم المعرفي للثقافة التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى طبيعة الأهداف التقليدية، التي تعارفت عليها تلك المنظمات.

إن ما ينبغي أن يكون، هو الوضع المنطقي للتصميم الأدهوقراطي، بخلاف ما هو كائن بالنسبة للتصميم البيروقراطي كوضع فعلي متحقق، إن المنظمة لا بد لها من أن تتطور وأن تقوم بإجراء التغييرات المناسبة مع المؤثرات والضغوطات والتحديات التي تواجهها، أي أن تتحول في تصميمها التنظيمي من نمط البيروقراطية التقليدية، إلى نمط

3 : Mustapha hassen-bey(2006) – entreprise algérienne, gestion, mise à niveau et performance économique – thala editions, el-biar, Alger – p36.

1: علي عبد الله (1999) – أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر – رسالة دكتوراه دولة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – ص296 .

الأدهوقراطية، وهذا يعتمد على رؤية القيادات في بناء استراتيجيات جديدة للمنظمة، تنقل رسالتها إلى حيز التحقيق في الوسط البيئي والإجتماعي.

إن الهيكل التنظيمي، ومن خلال بعديه (الهيكل البيروقراطي) و(الهيكل الأدهوقراطي)، له تأثيرات متعددة وإنعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المؤسسة، وفي أبعادها المتفرعة عنها، وهذا التأثير والإنعكاس لا يقف عند جانب محدد، وإنما يشمل جوانب كثيرة، داخل وخارج المؤسسة، والبيئة والمجتمع، ويأخذ بالتحويلات الثقافية والحضارية، وبالتطورات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية، وبالتالي فإن فاعلية المؤسسة تتحقق، كلما كان الإهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي قائماً في المؤسسة، ومأخوذاً بالإعتبار من قبل القيادات المعنية به والإدارات العليا المعنية بذلك التصميم.

المراجع:

- 1) محمد قاسم القريوتي (2008) - نظرية المنظمة والتنظيم - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - عمان - الأردن.
- 2) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي (2009) - نظرية المنظمة، مدخل التصميم - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة العربية - عمان - الأردن.
- 3) مؤيد سعيد السالم (2008) - نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - عمان - الأردن.
- 4) نعيم إبراهيم الظاهر (2009) - أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - إربد.
- 5) سواكري مباركة (2008) - معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي - رسالة دكتوراه دولة - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
- 6) مصطفى محمود أبو بكر (2005) - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي - الدار الجامعية - الإسكندرية.
- 7) حسين حريم (2009) - مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) - الطبعة الثانية - دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- 8) طارق طه (2007) - التنظيم: (النظرية، الهياكل، التصميمات) - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية.
- 9) ربحي مصطفى عليان (2007) - أسس الإدارة المعاصرة - دار صفاء للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - عمان.
- 10) خليل محمد حسن الشماع، خصير كاظم حمود (2007) - نظرية المنظمة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الأردن.
- 11) علي عبد الله (1999) - أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، حالة الجزائر - رسالة دكتوراه دولة - (2007) Jean- françois soutenain, philippe farcet (12) كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. organisation et gestion de l'entreprise - berti éditions.
- 13) Michel darbelet, laurent izard, michel scaramuzza (2006) - notions fondamentales de management - 5 édition - éditions foucher - paris.

- 14) Jean-luc charron, sabine sépari(2004) – organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications – dunod – paris.
- 15) Barabel, Meier(2010) – manageor, les meilleures pratiques du management – 2 édition – dunod – paris.
- 16) Olivier torrès-blay(2000) – economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie – éditions economica – paris.
- 17) Henry mintzberg(1991) – structure et dynamique des organisations – les éditions d'organisation – paris.
- 18) Hellriegel, Slocum, Woodman(2004) – management des organisations – éditions de boeck université – 1 édition – bruxelles.
- 19) Alain burlaud, Jean -françois soutenain, Philippe farcet, Odile messonet(2009) – DCG7 management, manuel et applications – 3 édition – éditions foucher – vanves.
- 20) Stephen robbins, Timothy judge, Philippe gabilliet(2006) – comportements organisationnels – 12 édition – pearson education – france.
- 21) Mustapha hassen-bey(2006) – entreprise algérienne, gestion, mise à niveau et performance économique – thala éditions – el biar – Alger.