

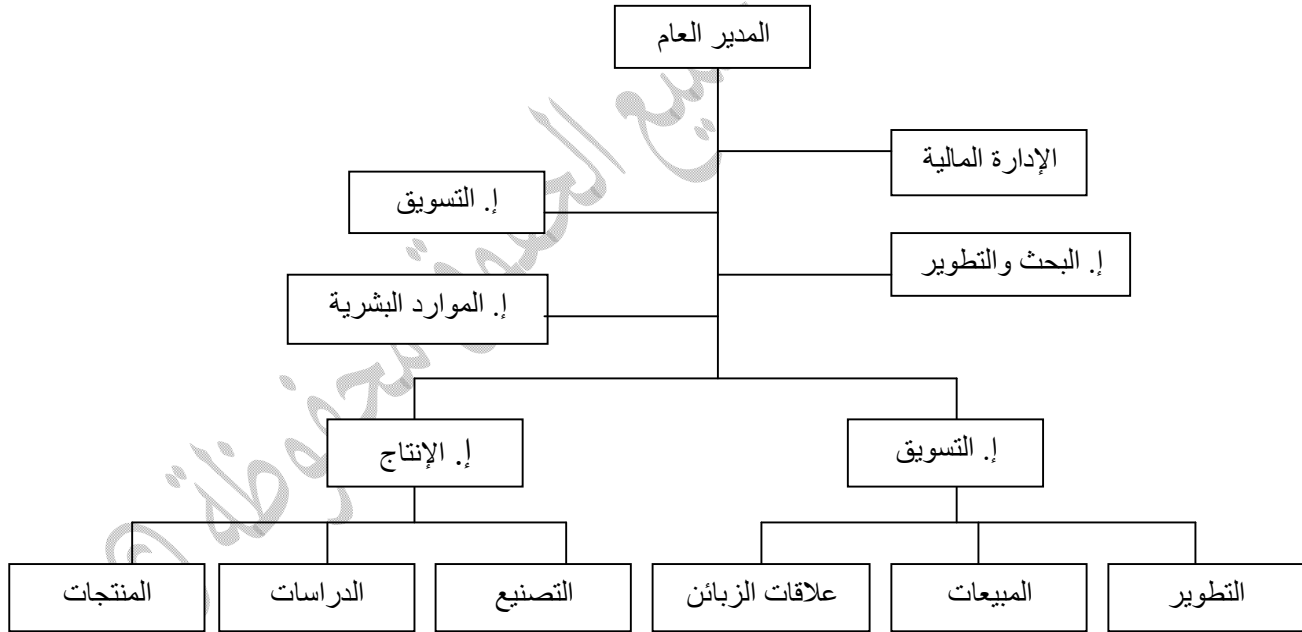
- الفصل الخامس : الأصناف الأساسية للهيكل التنظيمية

I- التصنيف الكلاسيكي:

1- الهياكل الوظيفية Structures fonctionnelles :

يعتبر تايلور أول من دافع عن هذا النوع من الهياكل التنظيمية والتي هي مستمدة مباشرة من التخصص المفروض من طرف التنظيم العلمي للعمل (OST). وتقسم المهام في هذا النوع من الهياكل نظرا لكبر حجم المؤسسات أو نظرا لتعقدها. والتنسيق بين المهام في هذا النوع من الهياكل يتم حسب آلية الإشراف المباشر وحسب الإجراءات التي تتميز بالطابع الرسمي بصفة عامة.

المزايا	العيوب
- زيادة الكفاءة (التخصص) - حرية المبادرة. - الفعالية في استعمال الموارد وتحقيق اقتصاديات الوفرة (الحجم). - تتلائم مع البيئة الثابتة.	- المركزية الشديدة والجمود. - قليلة التأقلم والتكيف مع التغيرات الاستراتيجية. - تميع المسؤوليات (غير واضحة)

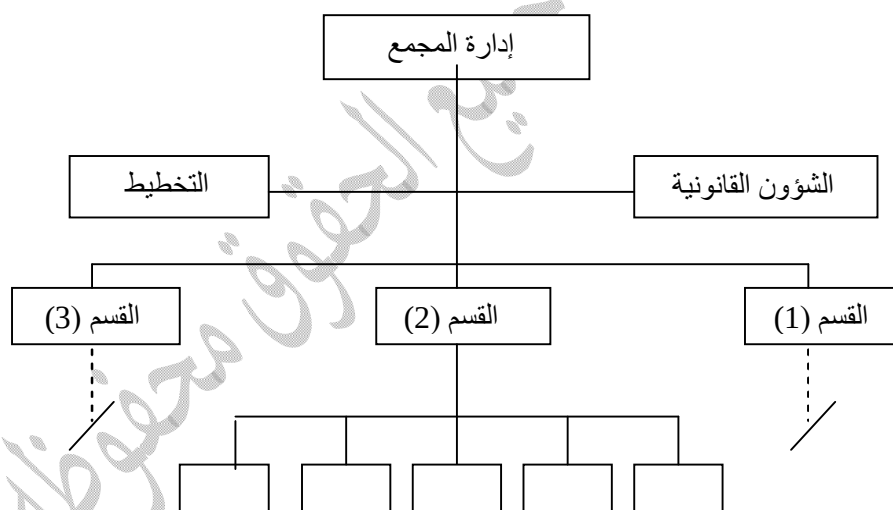


2- الهياكل بالأقسام Structures Divisionnelles :

شرع في تطبيق هذا النوع من الهياكل (البنيات) منذ العشرينيات من القرن الماضي وأشهر مثال على ذلك: هيكل شركة جنرال موتورز General Motors.

هذا النوع من الهياكل يعتمد حاليا من طرف جل أكبر الشركات في العالم خاصة منها تلك التي تتبع استراتيجيات التنويع، حيث تعطي للأقسام حرية واسعة في الإدارة والتسيير أما الأهداف الإستراتيجية فتحدد من قبل الإدارة العامة (المقر العام) وتتمثل في تحديد نسبة الأرباح، معدل العائد على رأس المال...، والتنسيق في مثل هذه الهياكل يتم وفق آلية تنميط النتائج والأساليب في بعض الأحيان.

المزايا	العيوب
- يؤدي إلى التحفيز من خلال تفويض السلطة. - يمكن من تفسير البيئة المعقدة إلى بيئات مجزئة يمكن التحكم فيها. - اللامركزية في هذا النوع من الهياكل تسمح ببروز إطارات وكفاءات عالية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي. - تحدد نطاق المسؤولية	- تؤدي إلى وقوع نزاعات حول الأولويات. - خطر البلقنة Le risque de Balkanisation عندما تصبح بعض الأقسام قوية تحاول السيطرة على الأقسام الضعيفة. - التخلي على اقتصاديات الوفرة. - زيادة النفقات (من جراء إنشاء أقسام جديدة). - تركيز السلطة الاستراتيجية بالمقر العام قد يعيق عمل الأقسام.



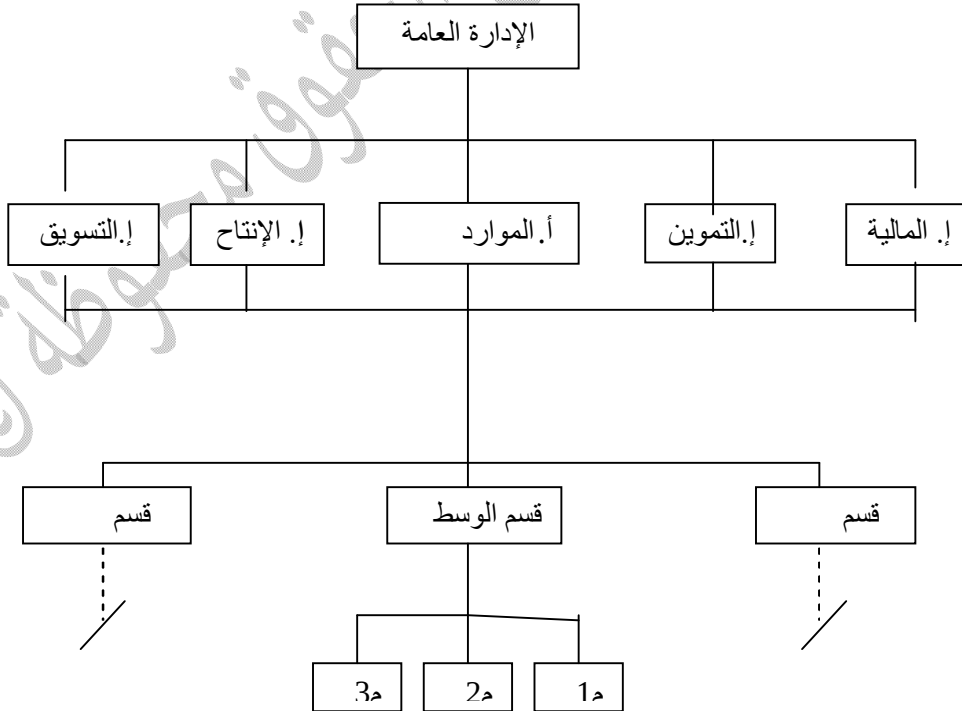
أنواع الهياكل بالأقسام :

هناك عدة أنواع للهياكل بالأقسام منها :

- 1- الأقسام تتمتع باستقلالية كاملة عن المركز (الإدارة العامة).
- 2- الأقسام تتمتع بنوع من الاستقلالية في تنفيذ النشاطات مع الاحتفاظ بأقسام أو وحدات مشتركة على مستوى الإدارة العامة (قسم المالية، قسم البحث و التطوير).
- 3- قد يكون القسم عبارة عن تنظيم مصغر مشابه تماما لما هو عليه في الإدارة العامة و لكن بأهمية أقل.

4- معايير إنشاء الأقسام:

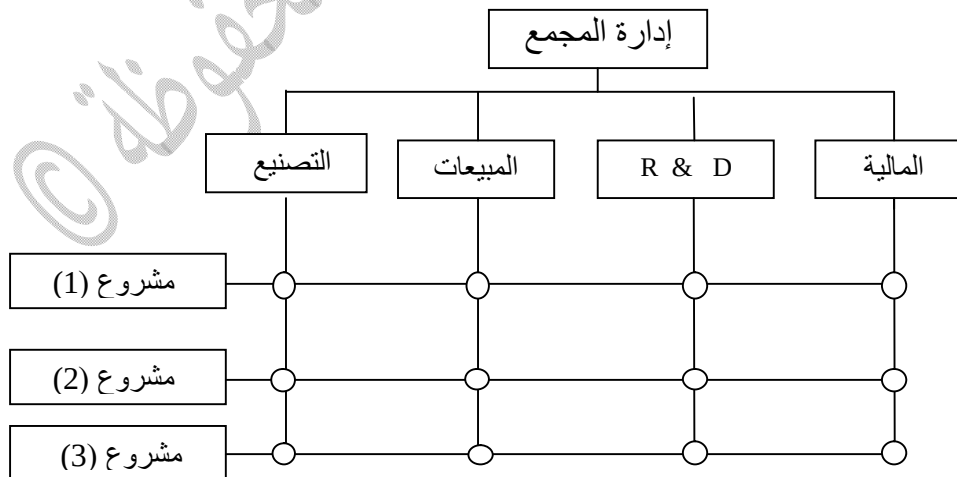
- تنشأ الأقسام وفقا لعدة اعتبارات و معايير منها :
المعيار الوظيفي: حيث تنشأ الأقسام انطلاقا من الوظائف المختلفة التي تقوم بتنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة (التموين ، المالية ، الإنتاج ، الموارد البشرية، التسويق ، البحث و التطوير).
- **معيار تعدد المنتجات:** في بعض الأحيان قد تعتمد المؤسسة إستراتيجية التنويع في المنتجات التي قد تكون متجانسة فيما بينها (التنويع المترابط) مثلا: شركة لإنتاج السيارات تنتج أيضا الحافلات و الشاحنات و العربات العسكرية. و في بعض الأحيان لا يكون هناك أدنى تجانس بين المنتجات (التنويع غير المترابط) مثل ما هو عليه في المجمعات الصناعية الكبرى .
- **معيار تعدد الزبائن:** قد يكون الأقسام متجانسة بالنسبة لنفس المنتج (الجملة ، التجزئة ، الهيئات العمومية). و قد تكون الأقسام غير متجانسة (قسم المنتجات الموجهة للرجال ، قسم المنتجات الموجهة للنساء، و قسم المنتجات الموجهة للأطفال).
- **المعيار الجغرافي:** تنشأ الأقسام في هذه الحالة حسب الانتشار الجغرافي للمنظمة (شرق ، غرب، وسط، ، جنوب..).
- **معيار العمليات أو سيرورة النشاط:** حيث تنشأ الأقسام وفق المراحل المختلفة التي تمر بها سيرورة الإنتاج (عملية الإنتاج Production process).
- **معيار التجميع المركب:** من النادر تطبيق معيار واحد لتجميع الأنشطة و إنشاء الأقسام في وحدات عضوية ، و بالتالي تقوم المنظمات باعتماد أكثر من معيار لتجميع أنشطتها و إقامة أقسامها فقد يكون المعيار الوظيفي هو الأساس لتجميع الأنشطة على مستوى الإدارة العامة ، و المعيار الجغرافي في المستوى الثاني بالنسبة للأقسام المتباعدة ، و معيار تعدد المنتجات بالنسبة لتنظيم الأقسام كما يوضحه الشكل الموالي :



3- الهياكل المصفوفية Structures Matricielles :

يستخدم هذا النوع من الهياكل أو البنيات لحل مشاكل الهيكل الوظيفي والهيكل التقسيمي وذلك عن طريق إقامة هيكل مزدوج السلطة يطلق عليه الهيكل "الغرضي" Adhocratie. فالأعضاء المنتمين لهذه الهياكل التنظيمية يكونون تابعين في نفس الوقت إلى القسم أو الإدارة الأصلية لهم حسب تخصصهم (الأصلي) بصفة دائمة وفي نفس الوقت إلى خلية عملية (تشغيلية) لمدة زمنية محددة حسب المنتج أو المنظمة أو المشروع المراد تنفيذه. وتطبق في هذا النوع من الهياكل آلية التنسيق عن طريق التسوية المتبادلة أو (التعديل المتبادل) وأشهر مثال على هذا النوع من الهياكل مركز البحوث لوكالة الفضاء الأمريكية (NASA) خلال الستينيات (حيث تم تغييره 17 مرة خلال 8 سنوات). يطبق هذا النوع من الهياكل من طرف فرق البحث في صناعة النماذج وكذلك في الصناعات المعقدة تكنولوجيا، كذلك في صناعة البواخر والطائرات والصناعات الحربية وبصفة عامة يطبق في البيئات المعقدة وغير المستقرة (الديناميكية).

المزايا	العيوب
- يتميز هذا النوع بالمرونة. - التأقلم والتكيف السريع مع المتغيرات. - انخفاض من الحاجة إلى معلومات كثيرة.	- عدم احترام مبدأ وحدة القيادة. - مشكلة التوازن السلطوي لدى المسؤولين حيث تكون السلطة "سائلة" "Autorité-Fluide" أي تنتقل من شخص لآخر. - مكلف جدا. - يحتاج إلى أفراد ذوي كفاءات عالية. - تجميد بعض القرارات في بعض الأحيان. - كثرة الاجتماعات (البطء في اتخاذ القرارات)



II- تصنيف هنري منتزبرغ (H.Mintzberg) :

ملاحظة: لم يقدم Mintzberg أشكالاً جديدة للتنظيم. ، بل قام فقط بمراقبة ما هي عليه بالفعل وخاصة ترتيب المكونات الموجودة وتفاعلاتها. و عليه صنف الهياكل التنظيمية في الأصناف التالية:

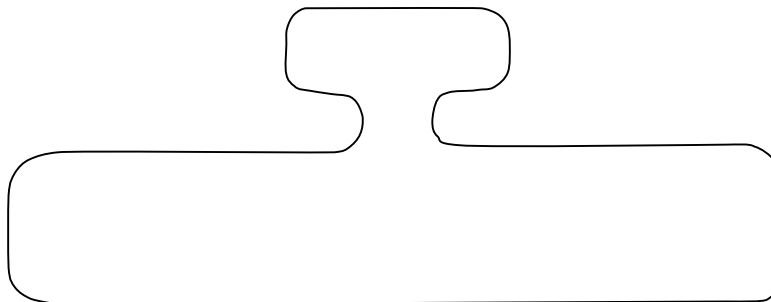
1- الهيكل البسيط Structure simple :

هو شكل هيكلي يمثل المؤسسة الصغيرة الكلاسيكية، و يتميز هذا الصنف ببساطته و بوجود وحدة تنظيمية كبيرة مكونة من شخص مسير يتمتع بالسلطة الأتوقراطية الأبوية أو عدد قليل من الأشخاص المسيرين و مجموعة من العمال الأجراء الذين يقومون بتنفيذ الأعمال.

و ما يميز هذا الصنف هو ما ينقصه ، فالتنميط و التشكيل يكادان ينعلمان ، و اللجوء إلى التخطيط يكون ضئيلاً . فغياب التنميط يفسر بعدم وجود البنية التقنية (التقنو-هيكلية) ؛ إذ أن عدد الإطارات في المستويات الوسطى يكون معدوماً أو قليلاً جداً بالنظر للقيمة الاستراتيجية التي تتشكل في أغلب الأحيان من شخص أو شخصين ، و التنسيق فيها يتم عن طريق الإشراف المباشر .

و قد أثبتت الهياكل البسيطة نجاحها في ظل الرقابة الصناعية لرؤساء أوتوقراطيين ، و المثل الشائع بدون شك هو شركة فورد (Ford Motors co) خلال السنوات الأخيرة من عمر مؤسسها هنري فورد. كما عرف هذا النوع أزهى أيامه في فترة الاحتكارات الكبرى في الوم.أ في نهاية القرن التاسع عشر . و تبقى من الأشكال الهيكلية الشائعة في أيامنا هذه ، حيث تكون الحاجة إليها ضرورية عند إقامة المشاريع المقاولاتية الفتية التي تنشط في ظل بيئات بسيطة و ديناميكية ، أو تلك التي تكون في بيئات تتسم بالتهديد و الضغوطات القوية ، و حينما تكون هناك ضرورة لإعادة مركزة السلطة (Recentrer les pouvoirs) و التقليل من البيروقراطية.

المزايا	العيوب
- الإشراف المباشر من المالك المدير (مركزية السلطة) - مما يتيح الاطلاع التام على ما يقوم به لمركز العمليات - هيكل مرن حيث يمكن لشخص واحد أن يتصرف - من السهل تعديل الهيكل - يعزز الابتكار	- هيكل أكثر خطورة، يعتمد على فرد واحد



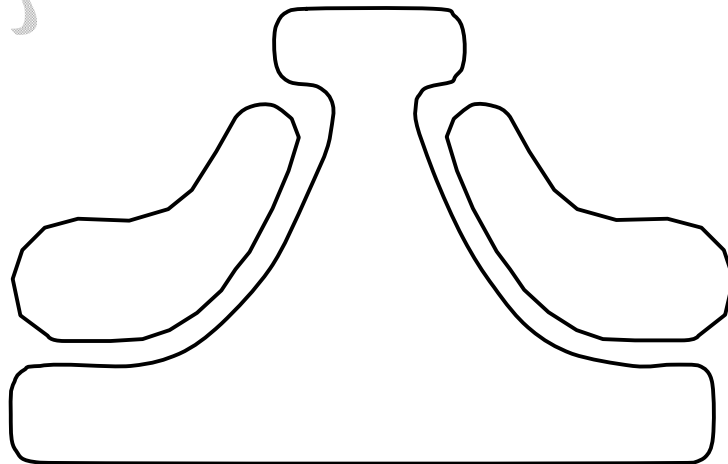
من مخاطر هذا النوع من الهياكل أن كل شيء فيها متوقف على شخص واحد ، يرتبط التنظيم بإرادته و صحته .

2- البيروقراطية الصناعية :Bureaucratie Industrielle

تقوم البيروقراطية الصناعية على التخصص الوظيفي و إدماج كل الوحدات العضوية الوظيفية: الموارد البشرية ، المالية ، الإنتاج التسويق... إلخ. حيث يكون هناك اندماج أفقي بين تلك الوحدات. يتم التنسيق فيها عن طريق التتميط (الأساليب و النتائج) ، و تتميز أيضا بالدور البارز للبنية التقنية (التقنو- هيكله) ، و بمركية السلطة .

نجد البيروقراطيات الصناعية في مؤسسات الإنتاج المكثف مثل صناعة السيارات ، و شركات الخدمات الكبيرة كشركات التأمين و السكك الحديدية ... إلخ .
من المآخذ على هذا النوع من البيروقراطيات العمل المتكرر الممل ،استيلا ب العمال ، الرقابة الصارمة على العمال ، كبر حجم المؤسسات ، و عدم التكيف السريع مع التغيرات . بالرغم من ذلك يمكن هذا النوع من بلوغ اقتصاديات الحجم أو الوفرة (الإنتاج بكميات كبيرة و بتكاليف منخفضة) ، الاستغلال الأقصى للموارد . كما أنها الصنف الذي ساد في أغلب فترات القرن الماضي .

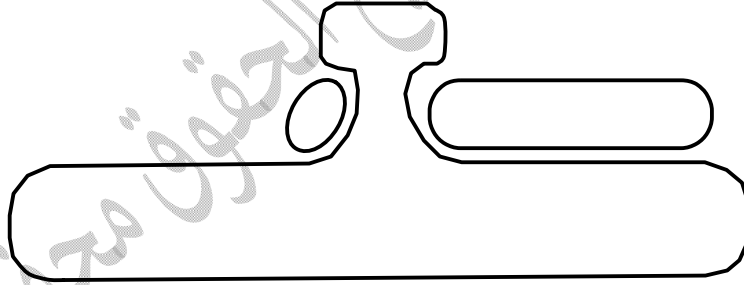
المزايا	العيوب
- هيكل يتكيف مع الإنتاج الضخم للمنتجات الموحدة - تعمل البنية التقنية على تحسين الكفاءة وخفض التكلفة.	- البنية التكنولوجية تعيق الابتكار والمرونة - هيكل يصعب تعديله - قضايا التحفيز على المستوى التشغيلي(التغيب، دوران الموظفين، مقاومة التغيير، وما إلى ذلك).



3- البيروقراطية المحترفة :Bureaucratie Professionnelle

يتميز بإسناد مهام التشغيل إلى محترفين أكفاء و أفراد ذوي خبرة و تكوين عالي. فهذا الصنف يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات في العديد من الأحيان؛ حيث تتخلى القمة الإستراتيجية عن جزء كبير من سلطاتها لصالح المحترفين في مركز العمليات، أو لصالح أيضا المؤسسات و الهيئات التي يتم انتقاؤهم منها. و يتم التنسيق في هذا الصنف عن طريق تنميط الكفاءات و المهارات. كما تتميز بدور بارز لوحدة الإمداد و المساعدة (الوحدات اللوجيستية). و كمثال على هذا الصنف من الهياكل التنظيمية : المستشفيات، الجامعات ، مراكز البحث ، مكاتب الخبرة و الاستشارة...إلخ.

المزايا	العيوب
- استقلالية كبيرة للمحترفين - التحسين المستمر للمؤهلات و الكفاءات. - هيكل مناسب للأشخاص الأكفاء ذوي الضمير المهني.	- رقابة ضعيفة على عمل المهنيين المحترفين. - يعد التنسيق بين مركزي العمليات أمراً بالغ الأهمية وغالباً ما يكون صعباً - يتطلب الكثير من المهارات السياسية - هيكل جامد، غير مناسب للبيئات الديناميكية - هيكل غير مناسب للتخلص من الأفراد ذوي الكفاءة المنخفضة أو الضمير المنخفض.

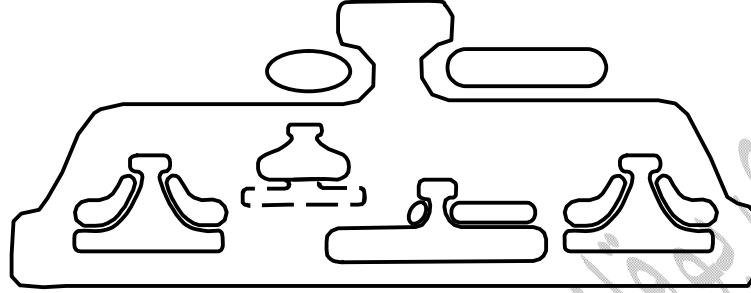


4- الهياكل بالأقسام Structures Divisionnelles

حينما يكبر حجم المؤسسة و يتوسع نشاطها و تنتوع منتجاتها ، تضطر إلى تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب و هذه التغيرات .

شرع في تطبيق هذا النوع من الهياكل منذ العشرينيات من القرن الماضي وأشهر مثال على ذلك: هيكل شركة جنرال موتورس General Motors ويتبع هذا النوع من الهياكل حالياً من طرف جل أكبر الشركات في العالم خاصة منها تلك التي تتبع استراتيجيات التنويع، حيث تعطي للأقسام حرية واسعة في الإدارة

- والتسيير أما الأهداف الإستراتيجية فتحدد من قبل الإدارة العامة (القمة الإستراتيجية) وتتمثل في تحديد نسبة الأرباح، معدل العائد على رأس المال...إلخ.
- يتم التنسيق في مثل هذه الهياكل وفق آلية تنميط النتائج والأساليب في بعض الأحيان.
- **المعايير المعتمدة في إنشاء الأقسام هي:** تعدد الوظائف، المنتجات، الزبائن، المناطق الجغرافية، عمليات الإنتاج (سيرورات الإنتاج)، التجميع المركب..
- **خصائص هذا النوع من الهياكل التنظيمية :** (تم التطرق إليها من قبل).



المزايا	العيوب
- تركيز اهتمام المقر الرئيسي في التخطيط و العمل على رفع الاستجابة الإستراتيجية. - التخصيص الفعال للموارد بين الأقسام (المساواة) - توزيع أفضل للمخاطر	- إن التقسيم الإشكالي أو العجز له تأثير على النظام بأكمله - آلية تنسيق معقدة يمكن أن تؤدي إلى تناقضات (الازدواجية، والتفكيك، وما إلى ذلك). - ويقتصر تقييم النتائج على البيانات المالية

5- الهيكل الغرضي (L'adhocratie) :

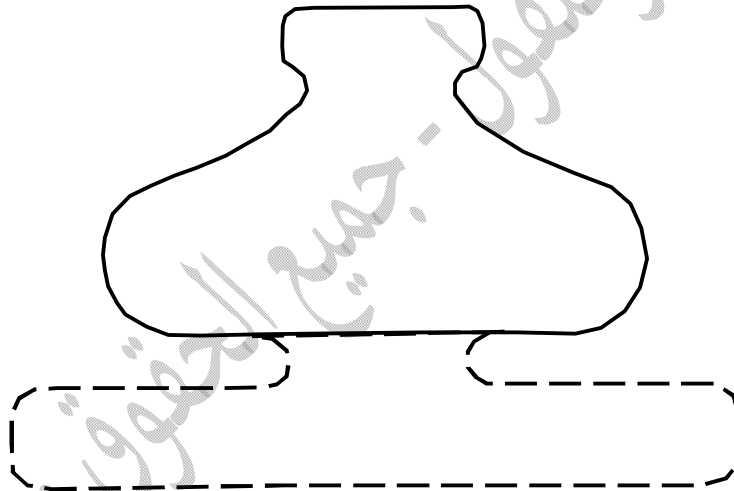
يستخدم هذا النوع من الهياكل أو البنيات لحل مشاكل الهيكل الوظيفي والهيكل التقسيمي وذلك عن طريق إقامة هيكل مزدوج السلطة يطلق عليه اسم الهيكل الغرضي Adhocratie.

فالأعضاء المنتمين لهذه الهياكل التنظيمية يكونون تابعين في نفس الوقت إلى القسم أو الإدارة الأصلية لهم حسب تخصصهم (الأصلي) **بصفة دائمة** وفي نفس الوقت إلى خلية عملية (تشغيلية) **لمدة زمنية محددة** حسب المنتج أو المشروع المراد تنفيذه.

وتطبق في هذا النوع من الهياكل آلية التنسيق عن طريق التسوية المتبادلة أو (التعديل المتبادل) وأشهر مثال على هذا النوع من الهياكل مركز البحوث لوكالة الفضاء الأمريكية (NASA) خلال الستينيات (حيث تم تغييره 17 مرة خلال 8 سنوات).

وهذا النوع من الهياكل يطبق من طرف فرق البحث في صناعة النماذج وكذلك في الصناعات المعقدة تكنولوجيا، كذلك في صناعة البواخر والطائرات والصناعات الحربية ، وكذا الفرق المسرحية، الفرق الموسيقية...إلخ. وبصفة عامة يطبق في البيئات المعقدة وغير المستقرة (الديناميكية) .

المزايا	العيوب
- يعزز الابتكار - مشاركة مكثفة - تنفيذ سريع جداً - يتم التعرف على عدم الكفاءة بسرعة من قبل أقرانهم	- ليس الهيكل المثالي لأولئك الذين يبحثون عن الاستقرار - حالات غامضة في كثير من الأحيان بسبب عدم تحديد المناصب وعلاقات السلطة - مشكلة الكفاءة - عملية صنع القرار ديمقراطية وطويلة



III- بعض الأصناف الحديثة للهيكل التنظيمية :

1- الهيكل الشبكي و الافتراضي

للتعامل بشكل أفضل مع التغيرات السريعة في البيئة ، وتعقيدها المتزايد وما ينتج عنه من عدم القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل ، يجب أن تصبح الهياكل أكثر مرونة ، و قادرة على استيعاب التغيرات المتعددة التي تلحقها.

التنظيم الشبكي هو : مجموعة من العناصر المترابطة التي تشكل منظمة-فوقية (organisation Supra-) تشكل طريقة الهيكل الأكثر تقدماً لإدارة مصادر عدم التأكد هذه .

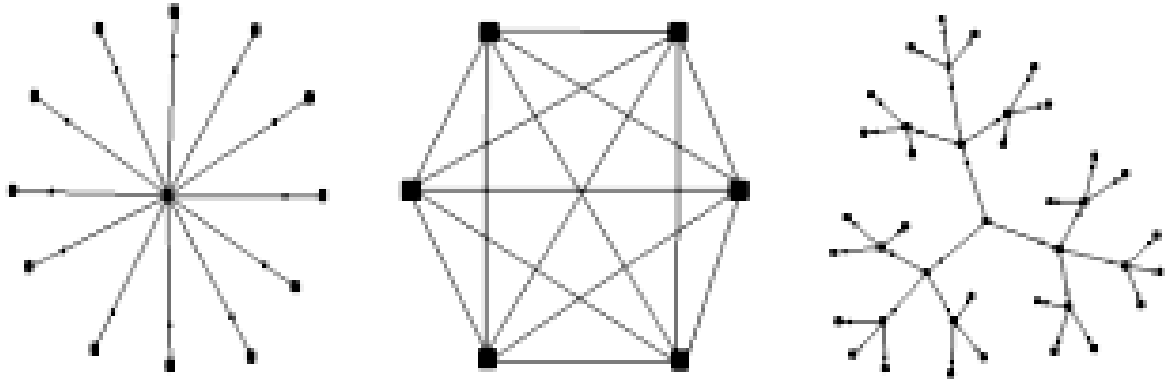
يعتمد الهيكل الشبكي كثيراً على تكنولوجيا المعلومات لربط وحدات و أقسام المنظمة لبعضها البعض عن طريق شبكة داخلية (intranet) ، أو لربط المنظمة بالأطراف الخارجية مثل الموردين و مقدمي الخدمات و كبار الزبائن عن طريق شبكة خارجية (extranet). يتم تنسيق الأعمال و الأنشطة في هذا الصنف من الهياكل عن طريق مركز قيادة رئيسي. و يتم التنسيق داخل الشبكة عن طريق آلية التسوية المتبادلة (تبادل البيانات و المعلومات، و الموارد).

ففي التنظيم الشبكي الموسع نحو الخارج تبدو فيه المنظمة كأنها محور مركزي يرتبط إلكترونياً بشبكة من المتعهدين الخارجيين. و يعتبر التزود من الخارج أو التخرج (Externalisation) بالفرنسية أو (Outsourcing) بالانجليزية ، من أهم المظاهر المرتبطة بالهيكل الشبكي و الذي يعني التعاقد مع أطراف خارجية لإنجاز مهام أو القيام بوظيفة ما لصالح المنظمة مثل الخدمات القانونية و المحاسبة ، و إعداد الأجور و غيرها.

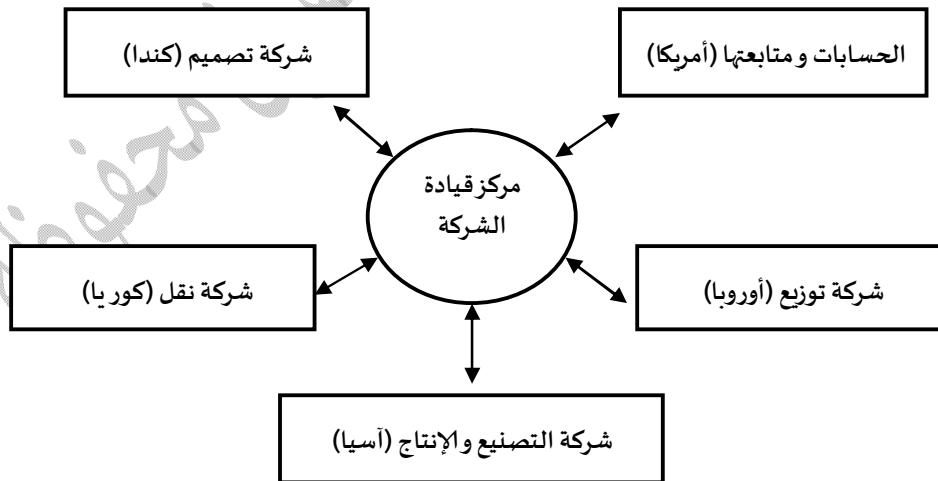
يتسم الهيكل الشبكي بفعالية خاصة لخلق تحالفات شراكة مرنة، يمكن أن تكون مع زبائن ، أو موردين، أو منظمات أعمال يتم اعتبارها منافسة في ظروف مختلفة.

تنقسم إلى شكلين هيكليين متباينين هما : **المنظمة الشبكية وشبكة المنظمات**.

- **الشكل الأول المتمثل في المنظمة الشبكية** و يطلق عليه أيضاً الشبكة الداخلية؛ يتمثل في تنظيم المؤسسة في مجموعة من الخلايا تشغل مثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كل وحدة (أو قطب) صغيرة ومستقلة تماماً من وجهة نظر اتخاذ القرار وتحافظ على روابط سوق محدودة مع الوحدات الأخرى . على مستوى القطب ، يضمن الهيكل التسوية المتبادلة (الاتصال) ، تقييد الإجراءات ، ضعف لرقابة الهرمية والعمل الجماعي ، مما يمنحها طابعاً عضوياً. يسمح هذا التبسيط للهيكل للمؤسسة المشبكة بالتفاعل والابتكار لأنها منظمة بطريقة تحفز المبادرات وتعزز الكفاءات واستقلالية الفاعلين. كمثال عن المؤسسات المشبكة ، يمكننا الرجوع إلى الشبكة المصرفية (البنكية) ، و شبكة وكالات التوظيف المؤقتة ... التي تمكن جذورها المحلية من فهم خصوصيات منطقة جغرافية ما من حيث الممارسات التجارية ومتطلبات الزبائن. يساعد إنشاء علاقات خاصة مع الزبائن على إبقاء ارتباطهم. أخيراً ، يؤدي القرب من السوق إلى رد فعل سريع في حالة حدوث عدوان تنافسي أو تغييرات في اللعبة التجارية.



- أما الشكل الثاني ، وهو شبكة المؤسسات (أو الشبكة الخارجية) ، فيتميز بوجود علاقات تجارية كثيفة بين المؤسسات المستقلة من حيث الذمة ، وبالتالي الهروب من وحدة القيادة التي تمنحها ملكية رأس المال. ومنه ، فإن الشبكة الخارجية تجمع بين الهياكل المستقلة قانوناً ضمن نفس سلسلة القيمة. كل منها متخصص في كفاءاته الأساسية وينسجم في سلسلة من المعاملات المتكررة مع الهياكل الأخرى. غالباً ما يطلق على المنظمات المتكونة من وحدة أعمال مركزية تعمل مع متعهدين خارجيين ومجهزين للخدمات الأساسية تسمية **المنظمة الافتراضية** أو المنظمة بلا حدود ؛ لأنه يصعب في الواقع رسم حدود لمثل هذه المنظمات لكونها تعمل جميعاً معاً ، ضمن نفس سلسلة القيمة ، من أجل تقديم نظام إمداد واحد. على سبيل المثال ؛ تعتبر شركة تويوتا مثالا صارخا لاتحاد المؤسسات.



ففي شكلها الأكثر شيوعاً ، تهيمن على الشبكة الخارجية مؤسسة مركزية تستعين بمصادر خارجية بشكل مكثف. تركز المؤسسة المركزية على عدد محدود من الروابط في سلسلة القيمة الخاصة بها من أجل الاستعانة بأكبر عدد من الشركاء.

- خصائص الهياكل الشبكية:

المزايا	العيوب
- هي هياكل لمنظمات لا حدود لها عند مقارنتها بالمنظمات التقليدية. - تمكن من القدرة على التكيف الناتجة عن صغر الحجم - المرونة في العمل و تعدد البدائل في شراء أو استئجار الخدمات . - تمكن من الاستفادة من كفاءات الموردين المتخصصين وابتكاراتهم والمكاسب المالية الناتجة من خبراتهم وحجم أعمالهم. - تمكن من المشاركة في المعلومات و التحكم و الأهداف. - تقوم على الإبداع وسرعة الاستجابة. - تتميز باللامركزية و انحسار الإدارة الوسطى . - يسمح الهيكل الشبكي بتقاسم السلطة و الموارد بين الأشخاص، و حتى فيما بين المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة. - التحكم في التكاليف و تقليصها لأن المنظمة يمكنها المفاضلة بين الموردين للحصول على الموارد بأقل تكلفة ممكنة. - القدرة على التعامل مع القوانين الدولية و المنافسة في مختلف الأسواق. - الإدارة عن بعد. - التركيز على ما هو مهم بالنسبة للمنظمة - زيادة تنافسية المنظمة. - تسمح بالتعلم المستمر.	- ضعف الرقابة على الأنشطة و ارتفاع درجة المخاطرة لأن معظم النتائج المتوقعة تحصل في ظل عدم اليقين - القصور و الفشل في أحد أطراف الشبكة قد يؤدي إلى فشل الشبكة بأكملها. - عدم الاستقرار للأفراد العاملين - كلما كانت الشبكة كبيرة يصعب التحكم فيها. - إمكانية فقدان المنظمة للمهام الرئيسية التي يجب أن لا تتخلى عنها. - التنازل عن بعض المهام الرئيسية و المعلومات المهمة لصالح أطراف خارجية قد يعرض المنظمة لخطر الانهيار و الإفلاس. - استقلالية الشركاء تجعل المؤسسة المركزية أكثر عرضة للخطر. - يمكن للموردين المستقلين رأسمالياً وبالتالي إدارياً أن يكونوا انتهازيين (يفضلون زبونا أكثر ربحية ، ويكونون في وضع التخلف عن السداد، أو يخالفوا مواعيد التسليم و الجودة، أو يصبحون منافسين لعملائهم ...).

1- الهيكل المبني على الكفاءات Structure basée sur les compétences :

- تعريف الكفاءات:

يمكن تعريف الكفاءة بأنها مجموعة المهارات والقدرات والخبرات التي يتحصل عليها الشخص في علاقته بمجال محدد وأثناء ممارسة نشاط معين . وقد تكون فردية جماعية أو شكل من أشكال المعرفة المترجمة . و بحسب "ماك كليند" (M^c Clelland) فإن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لا تسمح بتقدير جيد لأداء العمل ، و لكن بعض الأنماط من الكفاءات المتمثلة في المعارف و المؤهلات و إدراك الذات و صفات العبقريّة و الدوافع تسمح بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل.

فالكفاءات بحسبه تمثل قوائم أو بيانات للسلوكات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم و تجعلهم أكثر كفاءة .

و يعرف قاموس (Le ROME)⁽¹⁾ الكفاءة بأنها "مجموعة من المهارات ، والقدرات التي تبرز عند القيام بممارسة عمل/مهنة ، ضمن وضعية نشاط معين".

أما زرفيان (P.Zarifian, 1999) فيعرّف الكفاءة (الفردية) بأنها "القدرة على المبادأة وتحمل المسؤولية من طرف الفرد عند مجابهته لوضعيّات مهنية معينة".

- مستويات الكفاءات:

1- الكفاءات الأساسية:

حسب Prahalad & Hamel فإن "الكفاءات الأساسية" هي الكفاءات التي يجب أن تتوفر عليها أية منظمة خصوصاً الكفاءات الخاصة والإستراتيجية التي تعطي للمنظمة طابعاً خاصاً بها ومجالاً لتمييزها عن باقي المنظمات الأخرى في نفس قطاع الأعمال.

2- الكفاءات التنظيمية:

تتمثل هذه الكفاءات في مجموع الممارسات الإدارية و الروتينات التي توجه طرق العمل داخل المنظمة و تشمل المعايير والإجراءات الخاصة بأداء العمل والهيكل التنظيمي والإستراتيجية ، وكذا ثقافة المنظمة. فالكفاءات التنظيمية ترتبط بالتشكيل أو درجة الرسمية والتأسيس التدريجي لمعارف ومهارات المنظمة . حيث أن طبيعة العلاقات بالعاملين وآليات اتخاذ القرارات وسياسات التوظيف وشبكات الأعمال ، وكذا سيرورات (عمليات) العمل تشكل الكفاءات التنظيمية التي تطورها المنظمة وتكيفها طيلة وجودها ، وهي التي تسهم في تحقيق نجاحاتها.

3- الكفاءات الفردية :

لأن الفرد وحده هو الذي يملك القدرة على إبداع المعرفة ، فإن الكفاءات الأساسية والكفاءات التنظيمية ترتكز على الكفاءات الفردية للعاملين . مرجعية هذه الكفاءات هي القدرة التي يطورها العاملون من أجل تنفيذ المهام المسندة إليهم . وهذه القدرة تتكون من عاملين أساسيين : المعارف أو الدرايات الصريحة (Explicites) أو الضمنية (Tacites) ، الخاصة بالمهمة من جهة ، ومن جهة أخرى، المؤهلات والمهارات التي تضمن تحقيقها على أرض الواقع . فمجال تخصّص أي عامل وطبيعة التخصص المكتسب تشكل بالنسبة للمنظمات مؤشراً أولياً على كفاءة العامل في مجال عمل معين.

كما أن الخبرة المتراكمة لمنصب عمل مماثل تمنح نوعاً من الضمان فيما يخص كفاءات العامل في المستقبل بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها. ونظراً لأن مجالات الخبرة لامتناهية ، ولصعوبة تقييم المعارف والمهارات ، فإن إعداد لائحة بالكفاءات الضرورية للمديرين (المسيرين) تعتبر من المهام التي يصعب القيام بها.

- مميزات الهياكل المبنية على الكفاءات :

تتميز الهياكل المبنية على الكفاءات (أولبيروقراطية المحترفة بتعبير هنري منتزبرغ H.Mintzberg) بتركيز كل النشاطات الأساسية في مركز العمليات الذي يتميز بالاستقرار ، و يتشكل في الأساس من أفراد محترفين ذوي تكوين عال . كما يعتمد في بعض الأحيان على وحدات الإمداد و الإسناد و نجد تطبيقاً واسعاً لهذا النوع من الهياكل التنظيمية في مكاتب الاستشارة و الخبرة ، و البنوك، و شركات التأمين ، و المستشفيات ، و الجامعات ... إلخ. و في هذا النوع كثيراً ما يتم اللجوء إلى اللجان(التنظيم باللجان)، و تستخدم آلية التسوية المتبادلة.

(¹) - Le ROME : قاموس فرنسي لوصف 466 مهنة ضمن 61 مجال مهني.

- خصائص الهياكل المبنية على الكفاءات

المزايا	العيوب
- يمكن من تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية. - يشكل إطار عمل جيد. - يجمع بين متخصصين في مجالات شتى في نفس المكان. - يعمل على استدامة التفوق لأكثر فترة ممكنة. - يمكن من التوسع الجغرافي خاصة عند التحكم الجيد في نشاطات معينة.	- غير قابل للتطبيق في كل المؤسسات. - مكلف من الناحية المادية. - يتطلب تكوين و تدريب مستمرين. - قد يحدث أحيانا سوء فهم بين القمة الإستراتيجية و مركز العمليات لتلبية بعض الاحتياجات. - قد يحدث تداخل في الصلاحيات بين مركز العمليات و المسؤولين (خاصة في مركز العمليات). - اتخاذ القرارات يتم بصفة بطيئة. - قد يتم اللجوء من طرف الإدارة العليا إلى تقنين مركز العمليات من أجل الحد من نفوذه و سلطته من خلال اعتماد مبدأ "فرق تسد"، أو " شراء سكوت بعض الكفاءات في مركز العمليات" شراء السلم".

2- الهيكل بالمشاريع Structures par Projets:

الهيكل بالمشروع هو تنظيم مؤقت يتفرع عن على الهيكل الأساسي للمنظمة هدفه خلق أنماط جديدة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق غرض معين. لذلك نسميه أحيانا بالهيكل الغرضي Adhocratie. ويمكن للمنظمة أن تستحدث أكثر من مشروع لإنجاز أعمال متعددة في وقت واحد .

فالهيكـل بالمشروع من أهم الأشكال التنظيمية التي تعطي حرية لتحرك العاملين . فالمشروع عبارة عن جهد جماعي موجه نحو تحقيق أهداف محددة مما يمهـد الطريق أمام الإدارة إلى إقامة تنظيم ديناميكي مميز يمكن من تنشيط قدرات الأفراد وطاقاتهم بحرية أكبر. و يتكون المشروع عادة من فريق عمل يؤخذ أعضاؤه من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت؛ أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع هؤلاء الأعضاء إلى إدارتهم الأم في انتظار البدء في مشروع جديد، وهكذا ...

إن انخراط الأفراد في المشاريع التي تصممها المنظمة يشجعهم على التعلم واكتساب المعارف المتجددة شريطة أن يؤخذ عند تصميم المشروع الاعتبارات التالية :

أ. اختيار العاملين يجب أن يتم في ضوء ما يملكون من مهارات و خبرات ومدى ملاءمتها للمهارات و الخبرات التي يحتاجها المشروع.

ب. العمل على إيجاد ثقافة المشاريع داخل المنظمة تتجسد فيها قيم العمل الإبداعي والابتكار والإنجاز وتنتشر فيها القصص الخاصة بالمشاريع الناجحة والمهارات والبطولات التي رافقت عمليات التنفيذ ، حيث تخلق قصص النجاح مناخا إيجابيا كما أن التحدث عنها داخل المنظمة ينشط الآخرين نحو الاستفادة من هذه التجارب.

ج . إن الإيجابيات والمهارات التي تتوقعها من إدارة المشروع لا تتحقق إلا إذا توافر لها البرامج التدريبية الجيدة.

د. ضرورة رعاية الأفراد أصحاب الكفاءات و إعطائهم مسؤوليات داخل المشروع تنسجم مع هذه الكفاءات.

هـ .- العمل الجيد الذي فيه إبداع وتطوير لا بد أن يكافأ الشخص أو المجموعة التي أنجزته ويقدم لها التعويض والمكافآت التي تتناسب مع مستويات أداء الأفراد.

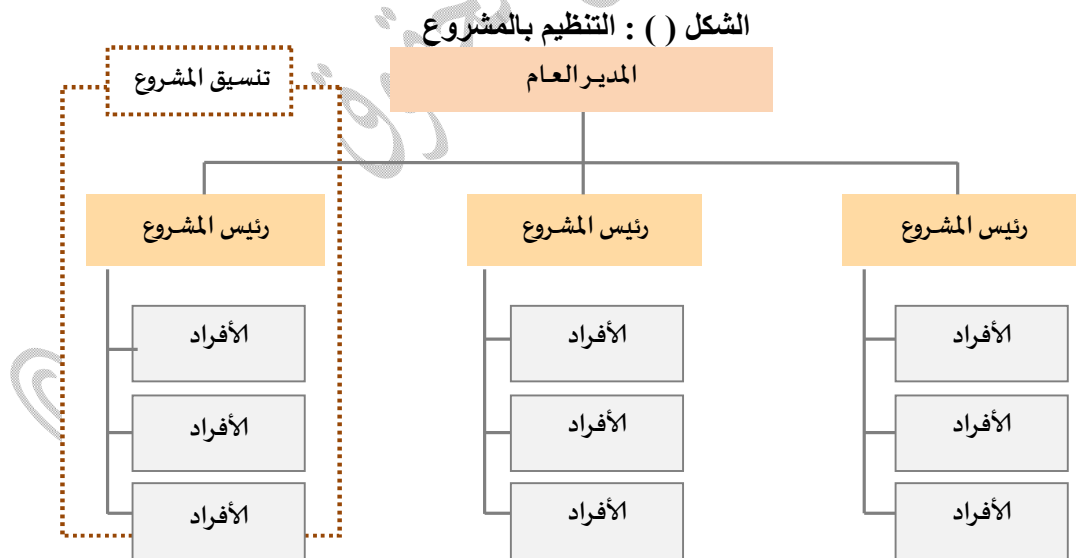
5- أهم أصناف الهياكل بالمشاريع:

أ- **المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي :** في هذه الحالة يرتبط المشروع بالوحدة التنظيمية أو الوظيفية التي تمنحه أكبر اهتمام من أجل ضمان نجاحه ، و تقدم له دعم أكبر لتنفيذه ، مع الاستعانة بخبرات الوظائف الأخرى بشكل جزئي . ففي بعض المنظمات ذات الهيكل الوظيفي قد تأخذ على عاتقها أحيانا مسؤولية تنفيذ مشروع كبير. لذلك غالبًا ما تلجأ إلى إعداد هيكل مؤقت يكون مستقلاً إلى حد ما عن بقية المنظمة. في هذه الحالة يسمى الهيكل المؤقت الهيكل بفريق العمل(انظر لاحقاً الهيكل بالفريق).

ب- **تنظيم المشروع المستقل :** حيث يتم فصل تنظيم المشروع عن بقية أجزاء التنظيم القائم ، و يصبح بالتالي وحدة تنظيمية مستقلة من حيث العاملين و مختلف الموارد الأخرى التي يحتاجها. و يمتلك القائمون على المشروع هنا سلطة شبه كلية على المشروع و القرارات المتصلة به دون الرجوع إلى رؤساء الوحدات التنظيمية في المؤسسة الأم مما يتيح مرونة أكبر أثناء التنفيذ و يرتبط بالمؤسسة الأم فقط عن طريق تقديم تقارير دورية عن مدى إنجازه.

ج - **تنظيم المشاريع المتعددة أو التنظيم بالمصفوفات :** يمثل هذا النوع من التنظيم المزج بين الصنفين السابقين (المشروع المستقل و المشروع الوظيفي) و يتم الاعتماد عليه من طرف المنظمات المتعددة المشاريع .

فقد يحدث أن تكون المهمة الرئيسية لبعض المنظمات تنفيذ المشاريع. على سبيل المثال ، الشركات الاستشارية ومنظمي التظاهرات ومقاولات البناء ، إلخ. فتنظيم هذه المنظمات يتم بشكل عام على أساس المشاريع بدلاً من الوظائف.



- خصائص الهيكل بالمشروع

المزايا	العيوب
- التوجه بالزبون- النتائج. - المسؤولية الواضحة عن النتائج. - سهولة تقييم الأداء. - تسهيل التنسيق بين الوظائف. - الأولويات واضحة. - تحقيق التوازن بين الوقت - التكاليف - الجودة. - تسهيل التعاضد في ظل بيئة متعددة التخصصات. - التكيف و التأقلم بسرعة.	- هيكل مؤقت. - عدم التكافؤ بين الجهود و الموارد. - قد يؤدي إلى فقدان ذاكرة المؤسسة نتيجة توزيع أصحاب الكفاءات و المعارف على مشاريع مختلفة. - عدم الاستقرار الوظيفي: عدم الأمان. - خطر الإجحاف في حق المختصين(عدم تثمين مجهوداتهم). - خطر التضحية بالجودة في سبيل تخفيض التكلفة والوقت. - عدم الاعتماد على التنميط و التوحيد في الأساليب و الإجراءات.

كما توجد بعض الاصناف الشائعة الاستخدام حديثا منها:

الهيكل المبني على النتائج Structure basée sur les résultats:

نقول عن المنظمة أن هيكلها مبني على النتائج إذا كان أعضاؤها مستقلين إلى حد كبير عن بعضهم البعض في عملهم ، وكل منهم مدفوع بالأهداف والمعايير المفروضة عليه. فعلى سبيل المثال؛ يتم تنظيم قسم المبيعات في بعض المؤسسات من خلال تقسيم الهدف الإجمالي للمبيعات إلى أهداف مفروضة على أقسام المبيعات الإقليمية ، و كل منها يوزع هدف خاص على رجال البيع.

يتضمن هذا النوع من الهياكل نظام معلومات يجعل من الممكن مراقبة تحقيق الأهداف. يتضمن هذا النوع من الهياكل ما يسمى بـ "مساعدات المبيعات" "Aides à la vente": نظام المعلومات التجارية، استطلاعات الزبائن الدورية ، برامج إدارة التنقيب ، إلخ. هذه المساعدات هي جزء مما يطلق عليه وظائف الدعم الوجيه. تقوم هذه الهياكل أيضاً على تنميط الكفاءات من خلال تعزيز المزيد من التدريب على المبيعات و تشكيل فرق استشارية حول طرق البيع: تسمى هذه الفرق "فرق الممارسة" عندما تكون غير رسمية و "فرق الكفاءة" عندما تكون منظمة بطريقة رسمية. لذلك يتم استخدام التسوية المتبادلة لتنميط المؤهلات و الكفاءات. في بعض الأحيان هناك جرة متزايدة من تنميط إجراءات العمل. على سبيل المثال ، يُنصح مندوبو المبيعات أحياناً بالتعلم و وضع قدر الإمكان "نص لمناقشة الزبائن" ، هذا النموذج النصي يتضمن الأسئلة التي يجب طرحها لاتخاذ قرار بشأن العرض الذي سيتم تقديمه ، وتسلسل خطوات التفاوض و قائمة مرتبة بنقاط عرض المبيعات.

في ظل الهياكل القائمة على النتائج ، من العملي التعامل بشكل منفصل مع هياكل بعض المؤسسات. ففي معظم الأحيان يتم تنظيم المؤسسات الكبيرة في وحدات مستقلة عن بعضها البعض إلى حد ما ، مثل الأقسام والفروع التابعة لمجمع ما. تسمى هذه الهياكل "الهياكل بالأقسام" (Par divisions / divisionnalisées).

- خصائص الهيكل بالمشروع

المزايا	العيوب
- التنظيم بسيط للغاية: الشيء الأساسي هو وضع أهداف المبيعات للمناطق. - هيكل نمط تنظيمي يتميز بحرية التنظيم الشخصي و يحبده الأفراد التشغيليون (les opérateurs).	- يمكن أن يؤدي هذا النوع من الهياكل إلى مضاعفة النسب والمعايير والأهداف ، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف بمثابة قيود ، و بالتالي تفقد المؤسسة كل ما يمكن أن تجنيه من مبادرات الأفراد. - صعوبات التعاون إذا كانت النسب والأهداف فردية. - صعوبات في الحصول على معرفة جيدة في مجال الإدارة. - عدم كفاية الدعم المقدم للأفراد التشغيليين من خلال وظائف الدعم اللوجستي. - الميل لوظائف الدعم اللوجستي لفرض أساليب العمل تدريجياً على الأفراد التشغيليين. - عدم التفكير في إضفاء الطابع الاحترافي ، و إدخال أساليب عمل جديدة. - مخاطر ارتفاع معدل دوران العمل (Turnover) لدى الأفراد التشغيليين. - خطر الانجراف نحو منظمة "بارونية": كل مدير إقليمي يقود قواته كما يراه مناسباً ، ولا تتمتع الإدارة سوى برقابة قليلة.

- التنظيم بالعمليات (Process departmentation/ Organisation par processus) :

يعد من أحدث الأساليب التنظيمية للمؤسسة وأكثرها فعالية، حيث يعتمد في إطار أنظمة إدارة الجودة (SMQ) على اعتبار أن العمليات (Processus) هي أحد المبادئ التي تركز عليها هذه الأنظمة الإدارية. منطلق هذا الأسلوب التنظيمي هو معرفة احتياجات وتطلعات الزبون (داخلي أو خارجي) ، والعمل على تلبيتها، حيث تقاس وتقيم القيمة المنشأة على مستوى كل عملية وفق هذا المنطلق. من جهة أخرى لا يعترف التنظيم بالعمليات بضرورة التقيد التام بمبدأ التدرج الرتبوي أو التسلسلية (كأحد مبادئ التنظيم)، ومقابل ذلك فهي تركز على منطق أكثر وضوحاً وبساطة الذي يستند على مبدأ الأفقية (Transversalité).

- الهيكل بالفريق Team structure:

أساس هذا النوع من الهياكل التنظيمية هي فرق العمل الدائمة أو المؤقتة المشكلة من أفراد متخصصين في ميادين مختلفة. تستطيع هذه الفرق حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة ، أو تنفيذ مهام محددة. والفريق المتنوع التخصصات هو الفريق المشكل من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف و الأنشطة . الأمر الذي يؤدي إلى حل مشاكل الاتصال و التنسيق بين الوظائف و إزالة العقبات داخل المنظمة ؛ لأنه يعمل على خلق اتصالات داخل فريق العمل و التنسيق باستخدام آلية التسوية المتبادلة لحل المشاكل الطارئة و تحسين الأداء .

كما يستخدم ما يسمى بفريق المشروع الذي يتشكل من أجل إنجاز مشروع معين و إنجاز مهمة خاصة يتم حله بمجرد إتمام المشروع المكلف بإنجازه، و الهدف من هذا النوع من الهياكل هو تجميع الكفاءات و تركيزها بغرض تحقيق أكبر استفادة منها.

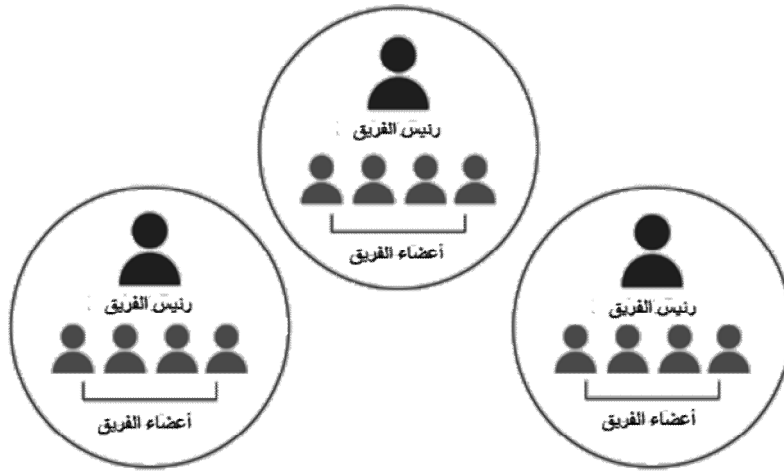
- خصائص الهيكل بالفريق

أهم مزايا و عيوب هذا الصنف من الهياكل هي:

المزايا	العيوب
- تقليص الحواجز بين الأقسام مما يزيد من الالتزام و تركيز الجهود. - المرونة و السرعة في الاستجابة للتغيير. - إزالة عوائق الاتصال و التنسيق. - انخفاض درجة الرسمية - مشاركة واسعة للعاملين (أعضاء الفريق) في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم و زيادة حماسهم و اندماجهم. - تقليص التكاليف. - زيادة الكفاءة نتيجة تبادل المعلومات و الخبرات.	- تعقد الإجراءات. - قد يحدث تضارب في المصالح و الولاء بين الفريق و الوحدة الوظيفية التي ينتمي إليها العضو. - كثرة الاجتماعات و اللقاءات الأمر الذي قد يتسبب في ضياع الوقت و بطء في اتخاذ القرارات. - الحاجة لتوفير موارد كافية لعمل الفريق.

و يمكن تمثيل هذا الصنف في الشكل الموالي:

الشكل () : الهيكل بالفريق



- الهياكل بالهرم المعكوس Structure en Pyramide inverse :

- سعيا منها لبلوغ المرونة التنظيمية، اقترح (Jan Carlzon, 1986) هذا النوع من الهياكل لجعل المسؤولين أكثر توفرا وإتاحة لبقية الأفراد داخل المنظمة، من خلال قلب الهرم الكلاسيكي، أين يقتصر دور الإدارة في ضبط الإستراتيجية و تفويض المهام للإطارات الإدارية في طريقة تنفيذها و طريقة تخصيص الموارد في ذلك، حيث تنعدم فيها الأوامر النازلة، تشجيعا لروح الإبداع وروح التعاون والتنسيق فيما بين مختلف الموارد البشرية.

خصائص الهياكل بالمهرم المعكوس:

المزايا	العيوب
- تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؛ - عدد أقل من المستويات الإدارية/ السلمية (هيكل أكثر تسطيحا)؛ - تعزيز روح المسؤولية لدى الأفراد والاعتراف بإنجازاتهم؛ - هذا الهيكل هو عكس ونقيض للتنظيم التaylorي.	- نجاح هذا الهيكل يتطلب وجود كفاءات إدارية موزعة على مختلف الأقسام والمصالح؛ - تتطلب موارد بشرية مؤهلة ومجددة بـقيم واتجاهات إيجابية تجاه العمل المؤسسي التنظيمي .

- الهيكل المتعدد الخلايا Structure multicellulaires:

يقوم هذا النوع من الهياكل على تنظيم المؤسسة في شكل خلايا فدرالية (Fédéré) ، تنسق فيما بينها الإدارة، أين تعيش كل خلية بشكل مستقل نسبيا عن البقية. يرتبط مدى استمرار أو زوال أي خلية بحاجة المؤسسة لها ولتطلبات السوق والبيئة. يعمل منسق الخلية على تجنيد وتنشيط الأعضاء المنتمون إلى الفريق الواحد. يتجسد دور خلية الإدارة في ضبط المشروع الفدرالي وضمان تتبعه والرقابة عليه . سلبية هذا الهيكل، هو تطوير المسارات المهنية بشكل غير محفز للموارد البشرية، لأنها تشجع على التطور الأفقي للمسارات المهنية بدلا من التطور العمودي، وهو ما يتولد عنه ارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة المتنبئة لهذا الهيكل.

