الفصل السادس: العوامل المحددة لاختيار الهياكل التنظيمية

يتوقف قرار اعتماد واحدا من الأنواع المذكورة سابقا (وظيفية، بالأقسام، مصفوفية على مجموعة من العوامل الظرفية (الموقفية) منها:

عند إقامة الهياكل التنظيمية لا بد من مراعاة في العديد من العوامل و المحددات .

1- العوامل الداخلية المميزة للهيكل التنظيمي :

و أهم هذه العوامل :

- **الشكل الهيكلي** La forme structurelle : من خلال التعرف على نوعية المنظام المعتمد ، درجة التخصص الوظيفي ، عدد المستويات التنظيمية (التسلسلية) ، الكثافة الإدارية (عدد المناصب الإدارية مقارنة بالمناصب التنفيذية) ، نطاق الإشراف .

- **التنميط** La standardisation : التنميط و بتعلق بمدى الاعتماد على توحيد الإجراءات على المستوى الكلي ، أوعلى مستوى مختلف المصالح و الوحدات التنظيمية.

- **درجة الرسمية** La formalisation : تتمثل في مدى اللجوء إلى الوثائق المكتوبة. استخدام الرسميات في التعاملات داخل المنظمة. إضافة إلى توضيح كيفية تدفق المعلومات أفقيا و عموديا . و يتجلى ذلك في تحديد الأدوار: المنظام ، توصيف الوظائف، كتيبات الإجراءات. فكل وظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات و المتطلبات المرغوبة في كل من يتولى منصبا معينا ، مع تقييم المترشحين ، و انتقائهم و تدريبهم و تقديم الحوافز لضمان فعالية الأداء . و هذا ما نجده عادة في الكتيبات التنظيمية التي تظهر تفاصيل مختلف الوظائف و السلطة و الواجبات و العلاقات بين الوحدات الفرعية و الوحدات التنظيمية العضوية.

- **اتخاذ القرارات** La prise de décision : من خلال تحديد مركز اتخاذ القرارات ، و مدى إشراك المستويات الأخرى في صناعة القرارات .

- **التخطيط و الرقابة** La planification et le contrôle : من خلال توضيح كيفية صياغة الإستراتيجية ، السياسات ، الإجراءات ... و كذا تحديد آليات الرقابة و تقنياتها و تنظيمها و انتظامها

.

2- العوامل الظرفية المتعلقة بالسياق العام للمؤسسة :

- **هوية المؤسسة L'identité de l'entreprise:**

أ- **الجانب الديموغرافي** : حجم المؤسسة ، ثقافة الأفراد و الثقافة التنظيمية.

ب- **فلسفة الإدارة** : بحيث أن لهوية المؤسسة تأثيرا واضحا على الجانب التنظيمي فيها.

- **التكنولوجيا La Technologie:** نشاط المؤسسة ، نمط التكنولوجيا المستخدمة فيها ، درجة الأتمتة و استخدام المعلوماتية و تكنولوجيات المعلومات . بحيث كلما كانت التكنولوجيا متطورة و عالية كلما قل

عدد العاملين و كانت نوعية الكفاءات عالية و هو الأمر الذي يؤثر بصفة مباشرة على الجانب التنظيمي بتقليص عدد الوحدات التنظيمية و عدد المستويات الإدارية و يؤدي إلى فعالية و عقلانية أكبر .

- **البيئـــة L'Environnement:** بالنظر لتعقدها و درجة الاستقرار فيها ، و التهديدات و الفرص الموجودة فيها ، و هو الأمر الذي يؤثر على الجانب التنظيمي فكلما كانت البيئة مستقرة كان اللجوء للتنظيمات الميكانيكية و كلما كانت متغيرة و مضطربة كان اللجوء إلى التنظيمات العضوية .

- **الإستراتيجية La Stratégie:** حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية ؛ فهي تؤثر في الهيكل التنظيمي و هو بدوره يؤثر في الإستراتيجية . إذ أن كل تغيير في الإستراتيجية لا بد أن يكون مصاحبا بتغيير في الهيكل التنظيمي ، و من جهة أخرى، فإن كل تغيير في الهيكل التنظيمي لا بد أن يقود بالضرورة إلى تغيير في الإستراتيجية المعتمدة ، مثلما أشار إلى ذلك ألفرد شاندلر A.D Chandler .

إنتهى

الطالبي بوقفول - جميع الحقوق محفوظة ©