

المحور الخامس:

المحاضرة 11

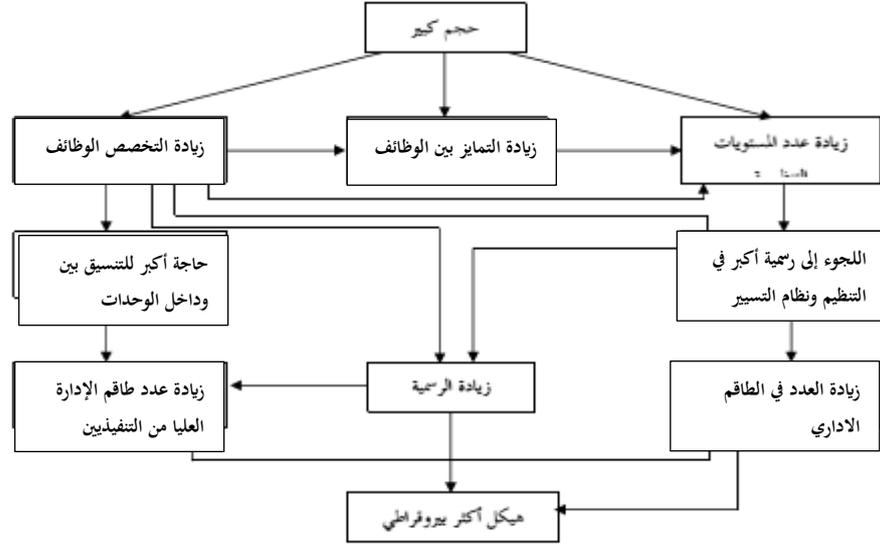
محددات تصميم الهيكل التنظيمي

نتيجة للعمل الذي قام به رواد النظرية الموقفية (الظرفية-الطوارئ) ، من الممكن التأكيد على أنه لا يوجد هيكل محدد متفوق على جميع الهياكل الأخرى. في الواقع ، هناك شركات ناجحة تتبنى هياكل تنظيمية مختلفة. يوضح هذا ، من ناحية ، أن أداء الشركات لا يعتمد فقط على الهيكل وحده ، ومن ناحية أخرى ، فإن البحث عن هيكل مثالي هو وهم. تؤكد النظرية الموقفية (الظرفية-الطوارئ) على أنه من المشروع ، من ناحية أخرى ، تحديد الظروف التي بموجبها يتفوق أحد الهياكل على الآخر. يسعى فحص هذه الظروف إلى تحديد العوامل التي تحدد تطور الأشكال الهيكلية. وفقاً للنظرية الموقفية (الظرفية-الطوارئ) ، يؤثر الحجم والتكنولوجيا والاستراتيجية والبيئة وثقافة المنشأة على بناء الهيكل التنظيمي المناسب.

1 حجم الشركة

مع نمو الأعمال التجارية ، فإنها تواجه قيودًا تنظيمية أكبر وجديدة. يتزايد عبء العمل ، عدد الموظفين ومعهم تنمو الحاجة إلى هيكل الكل. وهكذا ، عند ولادة الشركة ، يتولى المؤسس وحده جميع المهام. لذلك فإن التخصص محدود ، والحاجة إلى التنسيق غير موجودة ، وتقليل الطابع الرسمي والمركزية الكلية. لكن تطور الشركة ينتج عنه عدم قدرة المدير على تحمل جميع المسؤوليات بمفرده. غالبًا ما يقوم بتعيين مديرين وظيفيين سيكونون مسؤولين عن التنفيذ التشغيلي وبالتالي يتخصصون في هيكل الشركة. سيتم التنسيق بعد ذلك في أغلب الأحيان عن طريق التعديل المتبادل بينه وبين المتعاونين معه. حيث يصبح إضفاء الطابع الرسمي على الأدوار ضروريًا لتوضيح مجال كل شخص والمركزية تتناقص تدريجيًا ، حيث يتمتع المديرون باستقلالية معينة في اتخاذ القرار.

لا شك أن تطور حجم الشركة مصحوب بتطور هيكلها. وهذا يعني زيادة التخصص (يتم إنشاء أقسام و / أو خدمات جديدة) ، وإضفاء الطابع الرسمي على أساليب العمل (ضبط القواعد والإجراءات) ، وزيادة في التوحيد لضمان تنسيق الخدمات وزيادة في عدد المديرين التنفيذيين. لذلك يجب أن يتم تصميم هيكل يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل تطوير الشركة. إذا لم يكن الأمر كذلك ، فإن أداء الشركة ينخفض ويؤدي إلى انخفاض الكفاءة في تنفيذ مهامها (انخفاض في جودة العمل ، وتراكم العمل ، والعبء الزائد على الموظفين ، والضغط ، وما إلى ذلك) و / أو زيادة كبيرة في تكاليف تشغيل الهيكل. كما هو مبين في الشكل أدناه ، يمكن أن تترجم الزيادة غير المنضبطة في الحجم إلى بيروقراطية الشركة.



لذلك يجب على المدير التأكد من أن الهيكل يتوافق مع حجم العمل. وبالمثل ، تعتبر التكنولوجيا عاملاً محددًا لتطور الهيكل.

2 التكنولوجيا

تشير التكنولوجيا إلى مجموعة العمليات لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق. لذلك يمكن أن تكون التكنولوجيا المستخدمة لتصنيع قطعة أثاث ، لمعالجة ملف شكوى ، "إنتاج" ، تقديم خدمات سياحية مثلًا ... ومع ذلك ، يبدو أن الاختلافات في التقنيات المستخدمة من قبل الشركات تفسر الاختلافات في هيكلها. . لفهم خصائص هذا التأثير بشكل أفضل، يميز Woodward (1965) ثلاثة أنماط للإنتاج الصناعي. بادئ ذي بدء، يتعلق **إنتاج الوحدة** بتصنيع منتجات فردية أو سلسلة صغيرة. ثم يشير **الإنتاج الضخم** إلى تصنيع منتجات قياسية وبكميات كبيرة. أخيرًا، يتوافق **الإنتاج المستمر** مع تصنيع منتجات محددة (الغاز والكهرباء وما إلى ذلك) والتي تتطلب نشاطًا آليًا ومستمرًا. تؤثر هذه التقنيات الثلاثة على التعقيد التقني وإمكانية التنبؤ بالعمليات والحاجة إلى التحكم في الأعمال.

يوضح Woodward أن كل تكنولوجيا تتطلب تعديلات هيكلية حتى تصبح المؤسسة فعالة أكثر. وكلما كانت التكنولوجيا أكثر تعقيدًا، زاد عدد المستويات التنظيمية ونسبة الموظفين الإداريين. ومع ذلك، فإن عدد الموظفين تحت مسؤولية الفرد (نطاق الاشراف) أعلى في حالة الإنتاج الضخم. باختصار، يوضح Woodward أن الشركات ذات **التعقيد التكنولوجي المنخفض** (الإنتاج بالوحدة) لديها السمات الهيكلية **للشكل العضوي** وأن تلك الشركات ذات **التعقيد التكنولوجي العالي** (الإنتاج المستمر) لديها السمات الهيكلية **للشكل الآلي**. خذ حالة أحد الحرفيين الذي تتمثل وظيفته في تطبيق أوراق الذهب على أنواع

مختلفة من الدعائم (الإطارات ، والسلام ، وحالات العرض ، والأثاث ، والزجاجات ، والآثار ، وما إلى ذلك). كل إنجاز متفرد. التكنولوجيا تقترب من الإنتاج بالوحدة. تحد الطبيعة الخاصة للعمل من إمكانيات توحيد العمليات وإضفاء الطابع الرسمي على العمل. العامل مؤهل ومستقل ، مما يقلل من الحاجة إلى التحكم الهرمي. وبالتالي ، فإن كفاءة الأعمال الحرفية تعتمد على التوافق بين هيكلها (العضوي) والتكنولوجيا السائدة (إنتاج الوحدة).

من جهة أخرى يلقي عمل Perrow (1970) الضوء على العلاقات بين التكنولوجيا والعلم والهيكل. يوضح المؤلف أنه يمكن تحليل تأثير التكنولوجيا من بعدين. الأول يتعلق بتنوع أنشطة الإنتاج ، التي يتم تقييمها بنفسها وفقاً لدرجة توحيد المواد المستخدمة ، وبساطة المعدات وإمكانية التنبؤ بالحوادث. والثاني يتوافق مع إضفاء الطابع الرسمي على أنشطة الإنتاج، وهو نفسه محلل من إمكانيات وصف العمل، أي أن العملية روتينية وعقلانية أو، على العكس من ذلك، مبتكرة وبديهية. حدد المؤلف أخيراً أربعة أنواع من التقنيات التي تتوافق مع أربعة أشكال هيكلية. كما هو موضح في الشكل التالي، فإن هذا التصنيف يجعل من الممكن تجاوز ثنائية الأشكال الميكانيكية (الجامدة والمركزية) والعضوية (المرنة واللامركزية).

درجة تنوع النشاطات

		ضعيف	قوي
درجة الرسمية في النشاطات	ضعيف	مؤسسة حرفية (غير مرنة واللامركزية)	منظمات روتينية (غير مرنة ومركزية)
	قوي	منظمات مبدعة (مرنة واللامركزية)	منظمات هندسية (مرنة ومركزية)

عندما لا تكون التكنولوجيا المستخدمة متغيرة للغاية ولا يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها (العمل الذي يتعين القيام به يقدم استثناءات قليلة ومستوى عالٍ من التعقيد) ، تكون المنظمة من النوع الحرفي ، أي جامدة ولا مركزية. وبالتالي فإن تصنيع المنتجات المعقدة حسب الطلب يتطلب أن يتبع الحرفيون مبادئ التصنيع التي يمتلكونها وحدهم ، بالنظر إلى الخبرة المطلوبة ، ليكونوا قادرين على تطبيقها. عندما لا تكون التكنولوجيا متغيرة للغاية ويمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها بدرجة عالية (يمثل العمل الذي سيتم تنفيذه

استثناءات قليلة ومستوى محدود من التعقيد) ، تكون المنظمة روتينية ، أي جامدة ومركزية. هذا هو الحال مع مصانع إنتاج السيارات القائمة على نموذج Taylorian-Fordian ، حيث يتعين على العمال أداء مهام متكررة تم تحديد خصائصها من قبل مكتب الأساليب. عندما تكون التكنولوجيا المستخدمة شديدة التباين وقابلة للتشكيل بشكل ضعيف (العمل الذي يتعين القيام به له استثناءات متعددة ومستوى عالٍ من التعقيد) ، تكون المنظمة مبتكرة ، أي مرنة ولا مركزية. مختبرات البحث هي مثال محتمل على ذلك. يحتاج الباحثون إلى إظهار مهارة كبيرة واستقلالية وإبداع لحل المشكلات الفريدة من نوعها. أخيرًا ، عندما تكون التكنولوجيا متغيرة بدرجة كبيرة ويمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها (للعمل العديد من الاستثناءات ومستوى منخفض من التعقيد) ، تكون المنظمة من النوع الهندسي ، أي مرنة ومركزية. هذا هو الحال ، على سبيل المثال ، بالنسبة لشركة إصدار الشهادات التي يجب أن تمثل لقواعد وإجراءات معينة تتعلق بسير التدقيق ولكن يتم تنفيذ عملها في مؤسسات مختلفة تمامًا عن بعضها البعض.

في النهاية ، يوضح عمل Woodward and Perrow دور التكنولوجيا التي تم حشدها في الشركة في هيكلها. كمتابعة ، يؤكد مؤلفون آخرون على علاقات التأثير المتبادلة بين الاستراتيجية والشكل التنظيمي.

3 الإستراتيجية

تحافظ استراتيجية وهيكل الشركة على علاقة مترابطة. يوضح Chandler (1972) ، مؤرخ الأعمال ، أن تطور الشركة ، من حيث المنتجات والأسواق ، يسبب تغييرات هيكلية. بالنسبة للمؤلف ، تمر الشركات بمرحلتين من النمو في حياتها. خلال المرحلة الأولى ، تباع الشركة منتجات مع القليل من التمايز في الأسواق ذات الخصائص المتشابهة (استراتيجية التخصص). للعمل بكفاءة ، فإنه يعتمد هيكل نوع وظيفي. Chandler يطلق عليه شكل U لطابعه الموحد. خلال المرحلة الثانية ، تقوم الشركة بتنويع منتجاتها وأسواقها (استراتيجية التنويع) ؛ يعد اعتماد هيكل الأقسام ضروريًا لاحترام خصوصيات كل مجموعة من المنتجات وكل سوق. يسميها تشاندلر شكل M (متعدد الأقسام). هذه الانقسامات تشكل شبه الشركات. تكشف حالة شركة DuPont التي حللها تشاندلر. كانت شركة DuPont أكبر شركة تصنيع متفجرات في العالم للاستخدام العسكري قبل الحرب العالمية الأولى. وتوقعًا للسلام ، تنوعت المجموعة في قطاعات مدنية من خلال تسويق الدهانات والبلاستيك. عندما انتهت الحرب ، واجهت شركة DuPont أزمة كبيرة: فقط تجارة المتفجرات كانت مربحة. نشأت هذه الصعوبات من حقيقة أن الأنشطة كانت تدار من خلال الهيكل الأولي لنوع وظيفي. نظرًا لأن الهيكل لم يواكب تطور الاستراتيجية ، فقد كان السبب في ضعف أداء الأنشطة الأخرى. سمحت اللامركزية في قرارات التسويق والإنتاج من خلال إنشاء أقسام مخصصة لكل نشاط لشركة DuPont باستعادة النجاح.

وهكذا يوضح Chandler أن الهيكل يتبع الاستراتيجية وأنه إذا لم يحدث ذلك ، فإن الشركة ترى أداءها يتراجع. يحدد المؤلف أن الشركة لا تراجع هيكلها طالما أن الأداء السيئ لا يتراكم ، وأن تغيير الهيكل يتزامن مع وصول مدير جديد ، وأخيراً أن الاستراتيجية الجديدة ليست كذلك. دائماً نتيجة نية صاغتها الإدارة العامة بوضوح.

ومع ذلك، فقد عارض بعض المؤلفين هذه العلاقة أحادية الاتجاه (يتبع الهيكل الإستراتيجية) وافترضوا أن هذا الهيكل يؤثر أيضاً على الإستراتيجية (لاحظ أن Chandler لم يعتبر العلاقة أحادية الاتجاه تماماً). سيكون أيضاً نتاج هيكل كان موجوداً مسبقاً. من هذا المنظور، فإن نوع الهيكل يحدد الاستراتيجية من ثلاثة جوانب. أولاً، إنه يؤثر على تصور التغيرات في البيئة، من حيث الفرص والتهديدات. وبالتالي فإن هيكل النوع العضوي لها تأثير تحفيز السلوك الإداري المنفتح والحساس لتطورات الأعمال. بعد ذلك، يوجه الخيارات الاستراتيجية. يسهل الهيكل التقسيمي اعتماد استراتيجيات تنوع المنتجات والأسواق. أخيراً، فإنه يمارس تأثيراً على التغيرات الاستراتيجية. يطور الهيكل الميكانيكي قدرات محدودة للتكيف أكثر من الهيكل العضوي.

أظهر Burgelman (1991) ، الذي يدرس العمليات الإستراتيجية ، أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل هي في الواقع ذات اتجاهين. الإستراتيجية والهيكل يؤثران على بعضهما البعض. خلال دراسة حول تطوير المشاريع المبتكرة ، يكشف المؤلف أن النشاط الاستراتيجي هو نتيجة لكل من السلوكيات المستحدثة والمستقلة. تنتج العملية الاستراتيجية الناتجة عن المبادرات التي تقع ضمن نطاق الاستراتيجية الحالية للمؤسسة وتعتمد على المعرفة والتعلم التنظيميين الحاليين. تتوافق العملية الإستراتيجية المستقلة مع المبادرات التي تظهر خارج المجال المرجعي الاستراتيجي وتسمح بتطوير شكل جديد من التعلم والمعرفة داخل المنظمة.

إذا كانت الإستراتيجية تؤثر على الهيكل (حيث أن الهيكل يحدد الإستراتيجية) ، فإن البيئة التي تعمل فيها الشركة تحدد الخيارات الهيكلية.

4 البيئة

تؤثر خصائص البيئة بشكل كبير على هيكل الشركة. وهي ثلاثة. يشير السخاء إلى إمكانات البيئة وقدرتها على تقديم نمو منتظم ومستدام للشركات. تتطور الشركات دون قيود السوق ؛ الطلب مرتفع بما يكفي لعدم القلق بشأن هيكلها. في المقابل ، تتضاعف عمليات إعادة الهيكلة عندما تصبح ظروف السوق أكثر صعوبة. يشير التعقيد إلى عدم تجانس البيئة ، أي أن القواعد التي تحكم عملها لا يمكن فهمها أو صعوبة

للغاية بالنسبة للمديرين. أخيراً ، يتوافق عدم اليقين مع الديناميكية البيئية. ومن ثم فإن تواتر التغييرات يجعل من المستحيل تقريباً التنبؤ بكيفية تطور البيئة. غالباً ما تعتبر السمتان الأخيرتان الأكثر اعتباراً من قبل المؤلفين لفهم الروابط بين البيئة والهيكل.

يشير Bums and Stalker (1961) إلى أن الهياكل العضوية (على عكس الهياكل الميكانيكية) مناسبة بشكل خاص للبيئات الخارجية والداخلية بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين (السوق الديناميكي ، المنافسة القوية ، التغييرات التكنولوجية المتكررة ، التصميم منتجات جديدة ، نشاط داخلي إبداعي ...). يتميز هذا النوع من الهيكل بتنوع مهام الناس ، واللامركزية في السلطة ، وتمكين الفاعلين (التحكم الذاتي) ، والحد من المستويات الهرمية ، والأداء التشاركي ، وضعف إضفاء الطابع الرسمي على العمل (انخفاض وزن القواعد المكتوبة). تُترجم هذه الخصائص إلى قدر أكبر من الاستقلالية للفاعلين في تنفيذ عملهم. إنهم يمنحونهم هامش معينة من الحرية بفضلهم سيتمكنون من استكشاف حلول جديدة. وبالتالي ، فإن هذا النوع من الهيكل يسمح بمرونة أكبر في الأدوار وعدم تجانس السلوك. إنه يتجنب الجهات الفاعلة المقيدة في السجلات السلوكية الروتينية ويعزز التفاعلات الاجتماعية. وهذه العناصر هي مصادر قدرة أكبر على التكيف التنظيمي. يوضح إنشاء وحدات العمل الأولية (UET) في رينو عام 1991 الرغبة في جعل الهيكل أكثر تنظيمياً. المبدأ هو إنشاء كيانات مستقلة ، أعمال صغيرة تعمل من أجل بعضها البعض. كل "المنبع" يشتري عمل UET ويبيع أعماله "النهائية". يتم إنشاء مبدأ العمل الداخلي والترابط بين UETs. من خلال هذا النمط من التنظيم ، تكون الجهات الفاعلة مسؤولة عن جودة العمل المقدم ؛ تؤثر جودتها على جودة "المشتري" UET ، ويتم تشجيعها على إظهار المبادرة ؛ يسمح تقليل المسافة الهرمية باتخاذ قرارات أقرب إلى "الميدان".

على العكس من ذلك ، تعتبر الهياكل الميكانيكية أكثر ملاءمة للبيئات الخارجية والداخلية حيث تكون درجة التعقيد وعدم اليقين محدودة (سوق مستقرة ، ومنافسة محدودة ، وتغيرات تكنولوجية نادرة ، وما إلى ذلك). يتميز هذا النوع من الهياكل بالفعل بتخصص عالٍ في المهام ، والتنسيق الهرمي ، ومركزية سلطة اتخاذ القرار ، وإضفاء الطابع الرسمي الواضح على الأدوار والمهام. وهذا يترجم إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الداخلية لأن تكرار المهام يمنح الفاعلين خبرة كبيرة في تنفيذ العمل. لكن الأخير يميل إلى تطوير سلوكيات روتينية تجعل من الصعب تنفيذ التغييرات التنظيمية.

كامتداد لذلك ، شدد Lawrence et Lorsch (1973) على أهمية تصميم الهياكل المتميزة. هذه هي الطريقة التي لا ينبغي أن يتم بها تنظيم قسم المحاسبة مثل قسم المبيعات لأن بيئاتهم لا تحتوي على نفس

الدرجة من التعقيد وعدم الاستقرار. لذلك فإن مساهمتهم تبين أن الشركة يجب أن تجعل الأشكال الميكانيكية والعضوية تتعايش داخلها. تم تطوير مساهماتهم وترقيتها.

لذلك يجب على الشركة تعديل هيكلها وفقاً لبيئتها. هذا يجب أن يجعل من الممكن استيعاب التغييرات في البيئة من أجل تكييف عملها وفقاً لذلك. إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن الشركة تخاطر برؤية أدائها يتراجع. أخيراً، يتم تقديم الثقافة الوطنية كعامل توضيحي رئيسي للأشكال الهيكلية.

5 الثقافة الوطنية

تؤثر الثقافة المجتمعية للبلد الذي تقع فيه الشركة على هيكلها. هذا ليس محاييداً من حيث القيم والمثل العليا لأنه قبل كل شيء مجموعة من الأفراد الذين تشكلت قيمهم في بيئة اجتماعية، لا سيما البلد. لذلك لا يمكن للشركة أن تتجاهل هذا التراث الثقافي ويجب أن تأخذ ذلك في الاعتبار في طريقة هيكل الشركة. هذا يعني أن الشركة الفرنسية التي تم تأسيسها في بلدان مختلفة لا يمكنها فرض طريقة هيكلية بغض النظر عن القيم المشتركة بين موظفي الدولة. على العكس من ذلك، يجب أن يتكامل هيكلها مع الاختلافات الثقافية وتكيف معها حتى تكون فعالة.

يحدد Hofstede et Bollinger (1987) أربعة أبعاد تجعل من الممكن تمييز الثقافات الوطنية. بادئ ذي بدء، تشير درجة الفردية إلى العلاقات القوية إلى حد ما بين الأفراد. وبعد ذلك، تشير المسافة الهرمية إلى مواءمة الاختلافات القانونية. التحكم في عدم اليقين يتوافق مع قبول المخاطر والتسامح مع ما لا يمكن السيطرة عليه. أخيراً، تميز الذكورة / الأنوثة تقسيم الدور الاجتماعي للجنسين. تقدر الذكورة هذا التقسيم وتولي أهمية لقيم الهيمنة والإنجاز. الأنوثة لا تقدر هذا التقسيم وتدعم المساعدة المتبادلة ونوعية الحياة.

تتحد هذه الأبعاد لتشكل طرقاً مختلفة للتفكير والتصرف وتحدد المواقف والسلوكيات الخاصة بكل مجموعة من البلدان. ومع ذلك، يبدو أن المعيارين الثاني والثالث لهما التأثير الأكبر على الهيكل. في فرنسا، يتطابق الشكل البيروقراطي مع المسافة الهرمية الكبيرة (إبراز التفاوتات القانونية) والسيطرة القوية على عدم اليقين (تحمل المخاطر المنخفضة والرغبة القوية في السيطرة). لذلك هناك تكاثر في المستويات الهرمية من أجل التحكم بشكل أفضل في تصرفات الناس وبالتالي الحد من المخاطر. من ناحية أخرى، في الولايات المتحدة، يتم تكييف شكل التقسيم (في وحدة الأعمال المستقلة) للبحث عن النجاح الفردي والمنافسة بين الموظفين وتحمل المخاطر القوي. في ألمانيا، تؤدي المسافة الهرمية المنخفضة والتحكم القوي في عدم اليقين إلى إضفاء الطابع الرسمي على الهياكل. هناك العديد من القواعد التي تحكم سير العمل، وممارسة القوة الشخصية حساسة.