

بنى المؤسسات الاقتصادية الحديثة (إستراتيجيات التعامل مع المحيط ودور كفاءة الموارد البشرية في تفعيلها)

هند بوشلاغم

قسم علم الاجتماع

جامعة باجي مختار عنابة

ملخص

تشهد البنى التنظيمية الحديثة اليوم العديد من التحولات، التي تبدو مختلفة في ملامحها عن النماذج التقليدية الهرمية Pyramidiques، سواء على مستوى تصميمها أو هيكلها و من حيث الإجراءات المنتهجة لإدارة نشاطها الاقتصادي والخدمات وكذا نظرتها تجاه كفاءة مواردها البشرية. ويمكن إرجاع عوامل التحول الأساسية التي أصابت بنية المؤسسات إلى الإدراك المتنامي للعلاقة الجدلية التي تربطها بالبيئة الخارجية، حيث الهدف من تصميمها في الوقت الحالي هو التكيف مع متطلبات السوق، وإنجاح الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: البنى التنظيمية، البنية الهرمية، البيئة الاقتصادية، الاستراتيجية، الكفاءات.

Les nouvelles structures économiques - stratégies d'action avec l'environnement et l'impact des compétences humaines

Résumé

Aujourd'hui, les structures organisationnelles modernes connaissent plusieurs mutations, elles sont devenues par conséquent multiples et se sont distinguées des modèles classiques pyramidiques, tant sur le plan de conception, que sur leur méthodes de gérer les activités économiques et celles de services, ainsi qu'au niveau de les visions qui portent sur la compétence du potentiel humain. Les principaux facteurs ayant conduit à la mutation de la structure résultent d'une prise de conscience progressive de la relation dialectique qui la lie à son environnement extérieur, d'où un objectif principal à savoir s'adapter aux exigences du marché, et faire réussir les stratégies de concurrence adoptées par l'entreprise

Mots clés : Structures, formes pyramidiques, environnement, stratégie, compétences.

The construction of Modern Business Institutions (the basic dealings with the environment and the contribution of human resources)

Abstract

Today a lot of changes in modern institutions are taking place; they concern mainly the level of design, commercial and service practices measures, as well as their views towards human resources competence. The basic evolution that is affecting institutions infrastructure is due to the increasing awareness of the relation with the external environment, their main purpose is therefore to cope with the market demands and adopt successful competitive strategies.

Keywords: Organizational structures, traditional models, environment, compétence.

مقدمة

خلال قرن مضى، أصبح العالم منفتحاً أكثر ومتربطاً على الصعيد السياسي والاقتصادي والثقافي، في ظل هذه الظروف أخذت مقارنة البنية موقعها تدريجياً من الاهتمام بالبساطة والتوقع والميل إلى الثبات، إلى اكتشاف التعقيد والبحث عن شكل مناسب للمؤسسة يمتص الطوارئ واحتياجات السوق والزيون، فالحركة والنشاط والمرونة هي العوامل والمنطلقات الأساسية بالنسبة للمؤسسات التي هي اليوم في الواجهة، وبالتالي فإن خوض مثل هذا الواقع المعاصر بالنسبة للمؤسسة بشكل عام والمؤسسات الجزائرية بشكل خاص يفرض وضع حيز التنفيذ وبشكل فوري تعديلات بنيوية منسجمة واحتياجات التغيير المفاجئ وجعلها تتلاءم مع الآثار غير المتوقعة للتطورات البيئية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات تحاول العديد من الأبحاث اليوم تحديد الأشكال التنظيمية الجديدة، إذ يمكن أن نلاحظ عند مراجعة مختلف الأدبيات التنوع الكبير في المصطلحات للتعريف بهذه الأنماط.

وعلى العموم، هناك شبه إجماع على أنها لا تماثل النموذج البيروقراطي التقليدي في الكثير من الخصائص: مثل نمط تسييرها، طول الخطوط الهرمية، شكل الاتصال، مصدر السلطة واتخاذ القرار والمبادئ التنظيمية التي تتبناها حول مواردها الداخلية والخارجية وأيضاً علاقتها بالسوق. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أهم التصميمات الحديثة التي تتجسد فيها المنطلقات السابقة، كالبنية المسطحة أو المستوية، شكل الشبكة، بنية الفرق وغيرها. في مقابل البنى التقليدية والشائعة كالبنية الوظيفية والتقسيمية والمصفوفة، إذ هناك اتفاق بين أهل الاختصاص حول المبادئ الكلاسيكية التي تتبناها، مثل المطابقة الصارمة للأعمال وإقصاء

المبادرات الإبداعية للمرؤوسين.... ومثل هذه الخصائص بات ينظر لها على أنها المرتكزات والعوامل الأساسية لعدم النجاعة -Contre-performance من حيث تأثيرها السلبي على مكانة العامل ومبادراته⁽¹⁾. كما أن الشكل العام الذي تتبناه لا يتلاءم مطلقاً مع الظروف التنافسية التي تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات ومهارات الأفراد كعوامل أساسية في نجاح المؤسسة.

وتبدو أهمية معالجة موضوع بنية المؤسسة حالياً، في حقيقة أن للبنية تأثيراً على العمل التنظيمي. من جهة لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات العمل، ومن جهة أخرى لأنها تحدد مسؤولية الأفراد ومن يتحمل صنع القرار في كل إجراء، إذ قد يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير متوافق مع الواقع.

وفي حالة وجود بنية أو هيكل تنظيمي خاطئ فقد يُعرق ذلك ويُعيق التعاون والانتهاز من تنفيذ المهام في الوقت المناسب والمحدد وضمن حدود الموارد والميزانيات، لذلك لا بد أن يكون الهيكل التنظيمي مُتكيفاً مع متطلبات العمل، ويهدف إلى الحصول على أفضل النتائج وتحسين نسبة الكفاءة بين المدخلات والإنتاج. كما ورد في قول بيرنز وستولكر Stalker et Burns "أن أهم المشكلات التي تصادفها المؤسسات عادة هي نتائج للعديد من التغيرات : موارد غير قارة، التغيرات المفاجئة في أذواق الزبائن، تطور التكنولوجيات"² مما يتطلب حلول واقعية لملائمة هياكل التنظيم وبنيتها واستعداده لمواجهة مختلف المتغيرات. وعليه يكون الهدف من هذا المقال:

• عرض مختلف التحولات التي أصابت بنى المؤسسات، كتحصيل حاصل لتغيرات المحيط، فتسليط الضوء على هذا الجانب سيسهم في تكوين

الاهتمام بمثل هذا الجانب إلى التجديد في أساليب تسيير الموارد البشرية وفي علاقات موظف/موظف، رئيس عمل/عاملين، مع تسجيل أيضا الانتقال من رؤية أبوية للمؤسسة إلى علاقات أزواج وارتباطات اجتماعية، وهو ما يعني وجود العديد من التحولات للبنيات الاقتصادية في السياق الاجتماعي الحالي: تحولات على مستوى تصميم شكل البنية، ومستجدات أخرى مرتبطة بالعلاقات والتفاعلات المهنية. علما أن أي تغير في إحداها ينتج عنه تحول منطقي في الطرف الثاني.

• وقبل التطرق إلى مختلف الأفكار نفضل في البداية تقديم مفهوم عام لمعنى بنية المؤسسة.

• أولا- مفهوم بنية المؤسسة:

لقد بدأ التفكير في مفهوم بنية التنظيم نهاية القرن 19 بالتزامن مع ظهور الفكر العقلاني عند بعض المؤلفين، انطلاقا من ذلك التاريخ تم استيعاب البنية كهيكل للتنظيم. فقد ذكر "موهر Moher" أن المنظرين الأوائل للنظم المؤسسية، مثل "تايلور Taylor" و"فايول fayol" و"فيبر weber" شددوا على أهمية الهياكل التنظيمية في تحسين كفاءة العمل. واعتقدوا أنه مهما كان شكل الهيكل التنظيمي المتبع، فإن الناس سيتبعونه، ومنذ ذلك الحين يستعمل هذا الفهم في إدراك بنية المؤسسة على أنها رسم بياني لتمثيل الهيكل التنظيمية للشركات إذ يعرف بالرسم البياني للمؤسسة أو المخططات الهيكلية، وعادة ما يستعمل الاسم الانكليزي أورغشارت Org-Chart من

Organizational Chart أي رسم المنظمة البياني⁽⁴⁾ يوضح هذا الرسم في العادة العلاقة التنظيمية بين الناس داخل المنظمة. ويسمح بتحديد المسؤوليات في الوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة، مثل الفروع والوحدات ومجموعات العمل،

رؤية تنظيمية متكاملة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تريد موقعة نفسها أمام مختلف التغيرات من خلال لفت الانتباه لدور الشكل التنظيمي الذي له تأثير على قدرة المؤسسة على النجاح في الأسواق العالمية وهذه النظرة الماكروية يمكن إسقاطها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تمر بمرحلة اقتصادية حاسمة، لا سيما انتهاج أسس اقتصاد المنافسة الحرة التي اعتمدتها السياسية الجزائرية منذ عقدين، ولا شك أن هذه التحولات حملت الكثير من التجديد بالنسبة لتركيبية ونشاط المؤسسات الجزائرية، ومن نتائج ذلك تفكيك المؤسسات العمومية وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة الحجم بعد تبني سياسة إعادة الهيكلة العضوية لأغلبية المؤسسات العمومية سنة 1982 وما انجر عنه من فرص التقليل من الأفكار والممارسات السلبية رغم التحديات المتعددة التي تواجه ذلك على المستويين الهيكلي والاجتماعي.

• وبمنظرة ميكروية يهدف المقال إلى إبراز المكانة التي تحظى بها الكفاءات والموارد البشرية وفق اختلاف التصميمات البنيوية ومن تم استنتاج الأهمية المتزايدة للدور الذي تلعبه الكفاءات في ظل البنى الحديثة، إذ يمكن الإشارة إلى الاهتمام المتنامي بكشف الروابط الطبيعية الموجودة بين الأداء أو الفعل الذي يحدث على المستوى الأصغر في التنظيم Micro-Comportement وبين استراتيجيات المؤسسة التنافسية، كما يسميه أحد المؤلفين بحلقات الأثر الرجعي بين الإستراتيجية والموارد البشرية، حيث أصبح ينظر للمؤسسات التي تتجح في التحكم في هذه الحلقة على أنها الأكثر قدرة على صيانة إمكانياتها التنافسية ويتجلى ذلك بالتحديد من خلال قدرتها على هندسة وتنظيم الكفاءات اللازمة لمتطلبات السوق⁽³⁾ فلقد أدى

كما "يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات العمودية (من الأعلى إلى الأسفل؛ أي بين الرئيس والمرؤوسين) والعلاقات الأفقية (أي بين موظفين على نفس المستوى). ويمكن من تحديد المسؤولية على أساس التسلسل القيادي أو على أساس الوظائف، أو كليهما ويرى "ويس" أن هيكل تنظيم مؤسسة وفق هذا الفهم، يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المتناسبة في أغلب الأحيان. والطريقة التي من خلالها تنتظم مختلف العناصر المكونة للكل ومجموع الوظائف والعلاقات التي تحدد بشكل رسمي المهام التي يفترض بكل وحدة القيام بها وأنماط التنسيق بين الوحدات فهي المجموع الإجمالي والكلي للوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مختلفة والتي تضمن فيما بعد التنسيق الضروري بين المهام" (5).

ثانياً - البنية والمتغيرات البيئية:

إن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي وجدت صداها عند العديد من الباحثين إذ تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، حيث ربط كل من "لورنس ولورش Laurence et Lorch" بين محددات البنية وديناميكية التنظيم، من خلال التمييز بين الضغوطات التي تمارسها البيئة (التكنولوجيا، التجارة، التنافس...) وشكل بنية المؤسسة التي لا تبدو كنظام كلي متناسق وثابت بالنظر إلى درجة المخاطر التي تفرضها البيئة، حيث يقوم كل جزء أو كلية من الأنماط البنائية للتنظيم بتكييف وتطوير ديناميكية تنظيمية خاصة به، وقد بين هذان الباحثان بأن المؤسسات تغير من طريقة عملها بالنظر إلى درجة عدم ثبات المحيط، فمنذ أن تباشر المؤسسة في تغيير نمط عملها تشرع في أخذ كل التدابير أو تقدير كل الميكانيزمات الضرورية لتنسيق العمل الداخلي مما ينعكس وبشكل مباشر على تصميم وشكل البنية" (9). كما ساهمت المدرسة التكنوإجتماعية الأمريكية من جهتها على يد (ريس "Riss"، "هرزبارغ" HERSBERG، "أمري EMERY") في اكتشاف الرابطة الموحدة

وفي ستينات القرن العشرين ظهرت أفكار مختلفة اعتبرت أن النظم المؤسسية هي ظاهرة ناجمة عن عوامل خارجية، واعتبر أصحاب نظريات العلوم التنظيمية في القرن الواحد والعشرين "أن تنمية النظم المؤسسية تعتمد كثيراً على مفاهيم الاستراتيجيات وسلوكيات الإدارة والعمال، ومقيدة بدرجات عوامل القوة بينهم، وتتأثر ببيئتهم ونتائجهم. من خلال ذلك تم تحديد التنظيم على أنه نسق مفتوح على المحيط خاصة باكتمال أعمال" فون برتالانفي "v Bertalanfy" الذي يركز على بنية التنظيم التي تكون قادرة على تفكيك وتجزئة التعقيد وتبسيطه من خلال وسائل المساعدة على حل المشكلات التطبيقية وتحديد دور السبيرنطيقا التنظيمية (نظام المعلومات في المؤسسة) ويوضح "توربر وينر" N Wiener "هذه العملية التي تحدث بشكل عام من خلال التفاعلات بين العناصر التي تشكل البناء التنظيمي وآليات الأثر الرجعي والضبط) على الخصوص من خلال التبادل في

مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها وهي (12):

1. القوة النسبية للمشتريين (المستهلكين)
2. القوة النسبية للمزودين (البنوك والجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام).
3. التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق بيئة التنافس.
4. تهديد المنتجات الجديدة أو البديلة.
5. مستوى التنافس القائم بين المؤسسات في بيئة التنافس.

فلما تكون التنظيمات نظام مفتوح على البيئة، فإن بنيتها تؤدي كما يقول "جونسون G-Johnson" وظيفة وسيط، حيث التعقيد يتزايد بتزايد الحجم والتنوع وارتباك البيئة، ولهذا تكمن الحاجة الملحة إلى مرونة كبيرة بالنظر إلى عملية القيد الذي تمارسه شبكة المتناقضات التي تواجه المؤسسة بين الميل إلى الحركة أو الميل إلى الثبات (13) حيث يختلف سلوكها تجاه الأوضاع التي تواجهها باختلاف حالة محيطها، ومن أجل ذلك يمكن حصر ثلاثة مواقف مختلفة للمؤسسة مثل التجاهل، التكيف، أو سبق التغيير (14) والمطلوب من المؤسسة في الوقت الحالي التكيف السريع وسبق التغيير وخلق الميكانيزمات المؤدية لذلك. ويمكن في هذه العجالة ذكر بعض مؤثرات المحيط الأكثر إلحاحا والتي تستدعي في المقابل خلق ميكانيزمات التكيف المستمر من جهة المؤسسة، وهي تتمثل فيما يلي:

1- تكيف المؤسسة مع الأسواق العالمية والمنافسة:

لقد أصبح تأثير المنافسة يمارس ضغطا على المؤسسات الاقتصادية المختلفة، من خلال التمايز المستمر الذي يقيمه بين الأعمال الدولية والمحلية، وهذا الوضع كما يشير إليه "ميرغيسن

بين بنية المؤسسة على اعتبار أنها نظام حيوي وحركات المحيط، حيث استعان "ريس" Riss " بالمماثلة البيولوجية، التي تعتبر أن الكائن الحي لا يتفرع إلا من خلال ما يقابله في الوسط الحيوي الذي يسمح له بالحصول على الطاقة اللازمة لتكيفه مع المتغيرات الخارجية، ومن منظوره فإن اعتبار المؤسسة نظاما حيويا مفتوحا على محيطه يعني إنكار النظام الثابت بالنظر إلى النمط العام للتحويل في المحيط مما يدفعها للتجدد والتكيف المستمرين. وفي نظرية "الأنساق المفتوحة" SYSTEMS OVERTS " أشار "بارسونز Parsons" إلى انفتاح المؤسسات الحديثة على المحيط، كنظام حي يتطور من خلال عملية المفاضلة أو المقارنة المستمرة لقدراته بالنسبة لمتطلبات المحيط والتي من خلالها (مستشهدا بمثال) تتم عملية تحويل جنين إلى أن يصبح طفلا مكتشفا شيئا فشيئا محيطه الأبوي والأخوي، والذي يسوق معه وبصورة مستمرة زيادة في قدراته، أي أنه يجب على المؤسسة أن تتكيف مع الزبائن، المنافسين، الممولين، والاختراعات التكنولوجية" (10).

كما يقوم بعض المنظرين اليوم على تطوير أفكار متجددة تعتمد تطبيقات لنظريات التعقيد والمنظمات في محاولة لإيجاد هياكل تنظيمية بسيطة تسمح بتكيف المنظمات على التغيير السهل. على سبيل المثال، درس "مينر" وآخرون عام 2000 كيفية استخدام هياكل بسيطة لتوليد نتائج ارتباطية عند تطوير المنتجات. تربط دراستهم بين الهياكل البسيطة والتعلم المرتجل (11).

وقد لخص "ميشل بورتر M Porter" بدقة سلوك المؤسسة في بيئتها التنافسية إذ تتجج و تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بنيتها و يترجم " بورتر " سلوك المؤسسة إلى

الصناعية أهمية كبرى، فنتيجة للدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية، وزيادة قدرتها التنافسية أقدمت العديد من الدول المتقدمة على تخصيص موارد متعاضمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات، إذ تقدر ما تنفقه هذه البلدان على أنشطة البحث والتطوير ما بين 3.5% إلى 5% من أجمالي الدخل الوطني فيها، وهناك بعض المؤسسات الصناعية التي تصل مصروفاتها على التجديد التكنولوجي إلى أكثر من 15% من مبيعاتها كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها.⁽¹⁷⁾ مقارنة بالدول العربية التي لا تتعدى نسبة إنفاقها على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نسبة 1%.

3- تكيف البنية مع القوى الثقافية والاجتماعية:

تشهد الساحة العالمية في السنوات الماضية تصاعدا مكثفا لحركات الدفاع عن المستهلك كقوة أدت في الكثير من المواقف إلى حل بنية بعض التنظيمات الصناعية، ونسجل أيضا بروز الحركات الايكولوجية التي كان لها وزن ثقيل في التعريف بمخاطر التصنيع على الصحة خاصة خلال سنوات التسعينات. ومثل هذه القوى العمومية ساهمت بشكل مباشر في إجراء العديد من التعديلات على مستوى التشريعات والقوانين وما نتج عنه من تشكيل سلطة من طبيعة اجتماعية (كالقوى النقابية وحركات المستهلكين) وقانونية على حد السواء، ومثل هذه العوامل تثقل بلا شك كاهل المؤسسة وتدفعها إلى أن تكون متكيفة مع مطالبها "وحذرة في ما تنتجه من مواد استهلاكية موجهة إلى شرائح واسعة وبأذواق مختلفة.

ثالثا-أنواع الهياكل التنظيمية :

تتخذ البنية أشكالا وأنواعا متعددة ويتوقف ذلك كما أشرنا سابقا على شكل العلاقة التي تنبناها

Mergeston" سيؤول إلى التضييق على المؤسسات بالأخص التي تعمل على المستوى المحلي. فحتى وإن كانت رائدة كفاية على مستوى مجتمعاتها فهي عرضة لحتمية أساسية، خاصة عندما تخترق مجتمعات دولية السوق وما تحدثه على مستويات القوة التي تفرضها على الشراء، وعلى هذا الأساس فإن التميز لن يكون ذا جدوى إلا على المستويين المحلي والدولي كشرط أساسي للنجاح الذي أحدثته العولمة المتزايدة للاقتصاد. ومما هو جدير بالذكر أن هذا المنطق السائد في اقتصاديات العالم أدى إلى اتساع الحقل التنافسي بين العديد من الدول والشركات⁽¹⁵⁾ حيث برزت دول وتراجعت أخرى، على سبيل المثال فالسيارات الكورية التي لم تكن معروفة، بينت تفوقها على نظرائها الغربيين، وبرزت أيضا دول أخرى على الساحة العالمية كمؤسسات شرق جنوبي آسيا التي كسحت السوق العالمية، قبل أن تترك المجال للفلبين والماليزيين، و تصاعدت القوة الشرقية مع نهاية القرن الماضي كالصين والهند، وأيضا عرفت الصناعة الأوروبية السوق المشترك منذ أكثر من 35 سنة⁽¹⁶⁾.

2 - تكيف البنية مع النظام التقني والتكنولوجي :

يمارس التطور التكنولوجي ضغطا على المؤسسات المتوقعة، فتطور نمط الحياة أدى إلى انهيار بعض الأسواق وانقلاب تام على مستوى النشاط، نتيجة لذلك اختفت الكثير من القطاعات وظهرت أخرى جديدة في سنوات قليلة (كمجال الإلكترونيك، الاتصالات، التكنولوجيات البيولوجية)، مما يعني تصنيع منتجات أكثر انسجاما مع مختلف التغيرات، ولا يخفى علينا أن التطور التكنولوجي في أي صناعة من الصناعات يتوقف على منظومة البحث والتطوير، التي اكتست في العديد من الدول

بيئة غير مستقر، وقد توصلنا إلى ذلك بعد إجراء العديد من الدراسات في مؤسسات كثيرة. وخلصا إلى تحديد قائمة من نقاط الاختلاف بين النمطين كما هي موضحة في الجدول التالي (18):

المؤسسة مع البيئة المحيطة، وعلى العموم لقد اختزل "بيرنز" و"ستوك" هذه الأنواع في نمطين اثنين، حيث أطلقا اسم التنظيم الآلي على التصميم التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة واسم التنظيم العضوي على التصميم التنظيمي الذي يعمل في

البنية العضوية	البنية الميكانيكية
تخصص في المعرفة Savoir لتحقيق المهام	تخصص في المهام في مضمون سلسلة الإنتاج الداخلية أو العمليات الداخلية.
إعادة النظر الدائمة للمهام من خلال التفاعل والضبط.	مهام ثابتة ومحددة بدقة (مسؤوليات محددة بدقة).
تكون السلطة والاتصال في شكل شبكة.	مركز السلطة، يعني قمة هرمية .
مركز السلطة هدفه نشر للمعرفة والمعلومات	أهمية خاصة للخطوط الهرمية.
طبيعة الاتصالات سلفية أو قاعدية.	اتصال عمودي.
قدرتها على نقل المعلومات والنصائح والاستشارات.	انتقال الأوامر والقرارات.

ثنائية متناظرة لفاعلية المؤسسة حسب طبيعة البنية

Philippe Migani : les systèmes de management : P38

باتت في الوقت الحالي محدودة جدا، لأنها لا تصلح إلا في الأسواق الثابتة" (19).

ومن جهة ثانية نجد فعالية التكيف في البنى "العضوية" القائمة على الحوار وأخذ قرارات بالإجماع بدلا من السلطة الفوقية المفروضة من القيادة، فهيكल الشركة هو عبارة عن شبكة وليس تسلسل هرمي، وهي مفتوحة عند حدودها على كل المعطيات البيئية.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الاختلاف الأساسي القائم بين الأشكال التنظيمية يتجلى من حيث درجة تحقيقها للمهام والمرونة التي توفرها لتطبيق القواعد، وقد ابتكر الباحثان اسم الهيكل ما بعد البيروقراطي تعبيرا عن النماذج الجديدة، ومن ثمة تصنيف البنى إلى بنى بيروقراطية وبنى أخرى تدعى ما بعد البيروقراطية التي تتدرج في كل من النموذج التقليدي أو في النموذج الحديث في السياق الموالي.

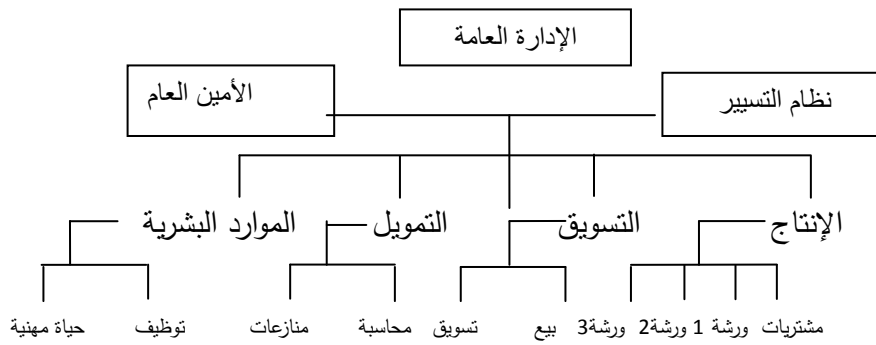
تسمح دراسة محددات البنية حسب النموذجين، بتشخيص بعض النقاط المتعارضة التي يمكن الأخذ بها للمقارنة، على شكل محاور عامة متأرجحة بين حدين: من جهة الفعالية المرتبطة بالنمطية (المقاييس) La standardisations التي تميز التنظيمات "الميكانيكية، والتي تعد هيكلها من خلال التخصص الوظيفي ومركزية السلطة واتخاذ القرار وتصميم جهاز إداري قوي مسؤول عن صياغة أنظمة تنميط المهام.... وهي جملة الخصائص التي اعتبرت أكثر جدوى في وقت مضى لما توفره من قوة في السيطرة والضبط على دواليب العمل فكما يقول "جونسون G-Johnson على الرغم مما حققته القطاعات الصناعية الكبيرة في بداية القرن التاسع عشر من الانجازات من خلال الصرامة المميزة للبيروقراطيات الميكانيكية أو الآلية، فإن فعاليتها اختصارا لما يمكن أن تعنيه هذه البنى من خصائص تقليدية أو حديثة . ويمكن عرض النماذج

1-البنى التقليدية :

1-1-البنية الوظيفية: Structure fonctionnelle

يستخدم هذا النموذج في الغالب في التنظيمات بحجم متوسط، حيث أن نوعية المنتجات قليل التنوع، كما في حالة البنى المتفرعة دوليا Multinationale، فكل تقسيم من التقسيمات منظم بطريقة وظيفية. كما تتشكل هذه البنية انطلاقا

من الوظائف الأساسية للنشاط مثل، الإنتاج، التمويل، التوزيع، تسيير الموارد البشرية ونظام المعلومات، ورغم ايجابياته في ضمان رقابة جيدة من جهة المسير، وقدرته الفائقة على تجزئة المؤسسة إلى وحدات متخصصة وظيفيا كما هو مبين في الشكل التالي " (20)



Philippe Migani : les systèmes de management:1993P38

إلا أن المشكل الأساسي بالنسبة لهذه البنية هو طول الخطوط الهرمية والتفرعات المتخصصة على مستوى وحداتها القائمة على المعرفة الثابتة، فمثل هذه التقسيمات تصبح غير فاعلة في محيط متقلب يصعب التنبؤ به، كما يعتبر العلماء أن التخصص الكامل عن طريق الوظائف يقف أحيانا عاجزا عن تبني رؤية إستراتيجية عامة وتنسيق إجابات سريعة أمام الضغوط البيئية، فلما يتمركز العمال في حقلهم المتخصص يصعب فيما بعد تقليص زمن دورة الإنتاج التي تفرضها المتغيرات الحالية، بالإضافة إلى ذلك أن التخصص يساعد في إنشاء وحدات ذاتية التكامل، يفصل بينها ما يعرفه الناس والبيانات التي يتولون مسؤوليتها والكيفية التي يفكرون بها، وعلى الرغم من أن الذين يعيشون داخل هذه البنية يشاركون في لغة ومنظور مشتركين، فإن الاتصالات

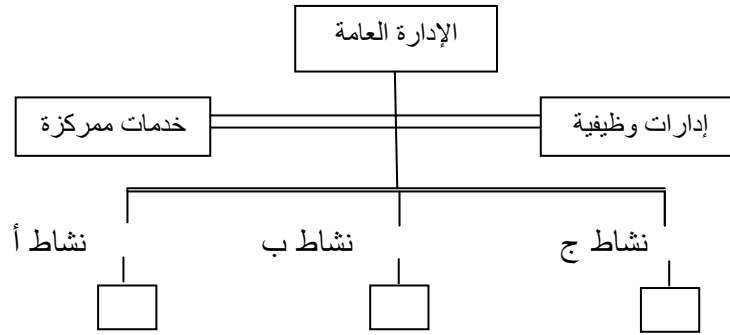
عبر الوظيفية وعبر الحدود الفرعية يمكن أن تكون صعبة، وتسهم في المشكلات التي تذكر غالبا فيما يتعلق بنقل المعرفة والمهارات داخل المنظمات، وفي مشكلات التنسيق عبر-الوظيفي عندما تتطلب المهمة المعنية مثل هذا التنسيق⁽²¹⁾.

وللتقليل من مشكلات البناءات الوظيفية يرى العلماء أنه يفضل الاستعانة بأنظمة تكامل رسمية أو إقامة علاقات شخصية بين الأفراد، وتحسين التنسيق بين الوظائف، أو خلق بنية وظيفية في قلب كل أبنية تحتية أو فرعية Sous structure مسؤولة عن منتج أو عن نمط معين من الزبائن بكيفية تؤدي إلى تبني رؤية انتقالية بين فروع معينة كإدارة التسويق والتجارة وغيرها من الوحدات⁽²²⁾ .

1-2- الهيكل التقسيمي: Structure divisionnaire

البنية التقسيمية تتكون من تقسيمات إما من خلال المنتجات أو الزبائن أو بحسب المناطق الجغرافية، وهي بنية تنتج عادة عن الرغبة في التغلب على المشاكل التي تصادفها البناءات الوظيفية في حالة تنويع النشاط. ميزتها الأساسية أن تكون قادرة على التمرکز حول التهديدات في البيئة التنافسية، بحيث يتضمن كل تقسيم في هذه البنية على إدارة تختلف عن بقية التقسيمات لها صلاحية تصميم هيكلها

التقسيمي بالتفصيل بتفرعاته المتخصصة، كما أن لها القدرة على تصميم وحدات أو الاستغناء عن أخرى داخل كل تقسيمات، وتكون هذه التقسيمات قادرة على تصميم وظائفها المركزية (المالية، أنظمة المعلومات، التسويق والموارد البشرية) من إيجابيات الهيكل التقسيمي التركيز على نشاط واحد في ثنائية منتج/ سوق، و سهولة قياس أداء الوحدات.

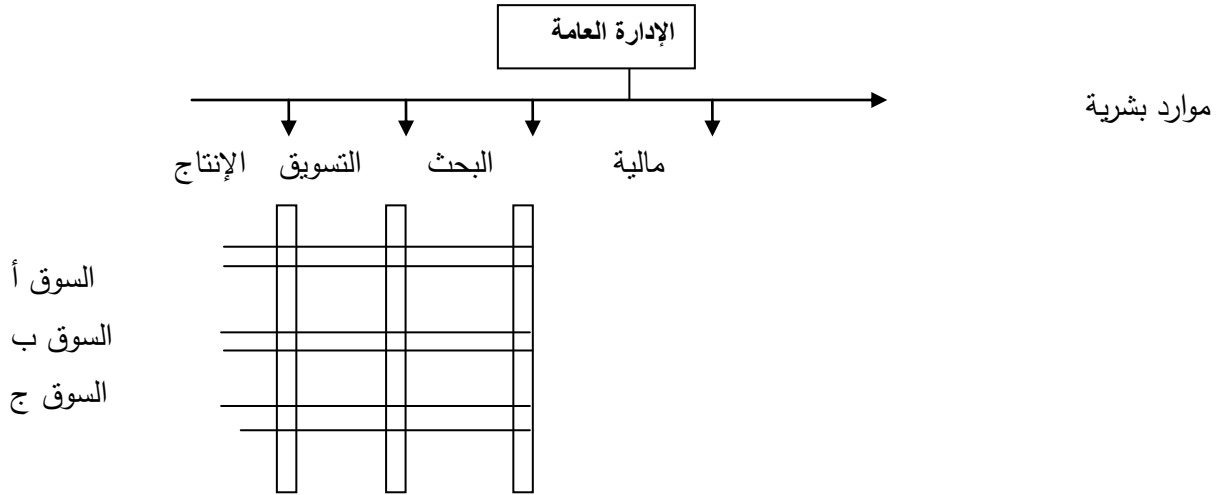


Philippe Migani : les systèmes de management 1993P (41)

- التحكيم المركزي (أحادية السلطة).
- تعقيد التنسيق في حالة تعدد التقسيمات.
- كما أن التحكم في الهيكل التقسيمي غالبا ما يكون جد معقد وخاصة في الشركات الكبرى متعددة الجنسيات .

1-3- الهيكل المصفوف:

- ورغم الإيجابيات المختلفة لهذا الشكل، يرافق تصميم هذا الهيكل مشكل واقعي، يتمثل في خلق المعيار الذي يحدد العملية التقسيمية من خلال المنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيات أو الزبائن حيث يكون عرضة لمشكلات عديدة منها:
- تضارب بالنسبة لخصوصية بعض المسؤوليات.
- احتمال ظهور نزاعات بين التقسيمات بالنسبة لتقسيم المصادر.
- خطورة التزايد الحاد للتقسيمات .



البنية المصفوفة (Philippe Migani :1993P41)

مشكل، وهذا يترجم بسرعة حجم تكلفة الاتصال والاستهلاك الباهظ لوقت المسؤولين.

- العديد من النزاعات المحتملة بسبب غياب تعريف محدد لوظائف ومجالات الاختصاصات أي عدم وضوح المسؤوليات وتوزيع المهام.
- ويمكن أن نخس بالملاحظة أن كل العمليات توجد مسؤولية التسلسل الهرمي.
- بطئ القرارات.

• صعوبة التحكم في التكاليف والأرباح.

انطلاقاً من مختلف النقائص المتضمنة في كل من البنية الوظيفية والبنية التقسيمية، وكذا البنية المصفوفة وهي مشاكل تختزل بشكل عام في جوانب معينة، كتزايد الخطوط الهرمية، وصعوبة الاتصال والتنسيق ومشاكل أخرى مرتبطة بالتفاعلات الداخلية والخارجية وعدم فاعليتها في استحداث المراكز المعرفية لعمالها، يمكن عرض أهم الأشكال الحديثة التي صممت لسد الثغرات. ومن بين الأشكال التنظيمية الحديثة، يمكن أن نذكر في العجالة أربعة أشكال شائعة حالياً: البنية المسطحة، البنية الشبكية، البنية من خلال الفرق والبنية من خلال المشروع.

تأخذ المصفوفة التنظيمية الأبعاد الرأسية الأفقية في الإطار التنظيمي، فالسلطة التنفيذية تمارس سلطاتها من أعلى إلى أسفل والفنية تمارس سلطاتها أفقياً، وبموجب هذا النموذج يكون لكل مدير مشروع، وحدة تنظيمية خاصة وميزانية مستقلة وسلطة خاصة بالمشروع. إن الميزة الأساسية بالنسبة للمصفوفة هي أنها مرنة وتجدول أعمالها في كل الظروف، كما تسهل المصفوفة عملية الرقابة على الإنتاج والأداء، وهي طريقة مفضلة لإنجاز المشاريع المعقدة في زمن محدد (23) كما في حالة الشركات متعددة الجنسيات التي تطور الخطوط الجديدة للمنتجات، والتقسيمات الجغرافية التي تستطيع تكيف نهج التسويق مع خصوصية الزبائن المحليين، إلا أن من أهم سلبياتها هي أنها تولد صراعاً بين المسؤولين في الإدارات التنفيذية والفنية وتؤدي إلى إحباط العاملين، كما أن الهيكل المصفوف يعرض سلبيات أخرى وهي (24):

- الفترة الضرورية لأخذ القرارات.
- الاتجاه الطبيعي في الهيكل المصفوف هو تحفيز الاجتماعات من أجل البحث والاتفاق حول كل

تعمل معها بموجب عقود وترتبط بالمكتب الرئيسي للإدارة، فعلى سبيل المثال قد تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات أخرى من أجل تقديم خدمات مثل الصيانة، تدريب العاملين... الخ، ولهذا التنظيم ميزة قوية على التعامل وسط المنافسة بين المؤسسات الأخرى المتعاقدة وتستخدم في انجازها لهذه المشاريع موارد منافسة تحقق أفضل الخدمات، كما توفر ميزة المرونة في تحقيق الأهداف⁽²⁷⁾ إن تشجيع الاندماج والتكامل بين المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إنشاء مؤسسات ذات قدرات كبيرة، وذات أنشطة متنوعة ومتراصة، كما يهدف هذا التكامل إلى سد الثغرة القائمة في مجالات متعددة مثل البحث والتطوير على سبيل المثال لا الحصر، حيث تعجز معظم المؤسسات عن إقامة وحدات خاصة بها. وعليه فإن إقامة مثل هذه المؤسسات يدفع إلى تحسين القدرة والحصول على شروط أفضل، ويؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج⁽²⁸⁾.

داخليا:

تمثل شبكات العلاقات الاجتماعية المنطلق في تكوين ما يعرف بالبنية الشبكية.... إذ أظهرت العديد من الدراسات أن تجاوز مشكلات المحيط لا يتم إلا من خلال العمل في قلب شبكات اجتماعية، فقد خلص "روبرت شيلر" Chiler Robert " من خلال دراسة أجراها خلال سنوات التسعينات على الإنتاج الإعلامي أن المستثمرين يتخذون قراراتهم انطلاقا من تجميع قاعدة من المعلومات بعد مناقشتها مع الزملاء أو الأصدقاء وحتى الأهل، واعتبر أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا كبيرا في الإنتاج ونجاح الإستراتيجية، وأن المؤسسة الجيدة تتواجد بفعل تأثيرات الروابط أو الاتصالات الاجتماعية والمهنية. وهناك أيضا الدراسة التي

إذ يشير أحد المؤلفين أنه و"على الصعيد الواقعي هناك نماذج من التنظيم المبنية على المعرفة ستظهر أشكال أخرى منها في المستقبل، ولعله لا يكتمل تطورها إلا في العشرينيات من القرن الحالي، وتشتمل العناصر الرئيسية الواضحة التي أصبح بالإمكان معرفتها على عمليات التحول من الاتجاه الخطي والهرمي إلى الشبكات، ومن النمط المتكامل إلى الموزع، ومن الاستقلالية إلى الترابط والاعتماد المتبادل، ومن التباعد إلى التحالفات، وهناك عناصر أقل وضوحا ولكنها ليست أقل واقعية، وهي تحول السلطة إلى المحيط والأطراف"⁽²⁵⁾.

2-البنى الحديثة:

2-1-التنظيم الشبكية Structure en réseau:

تأتي فكرة المؤسسة الشبكية بهيكلتها الخاصة في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة للتكيف مع تغيرات المحيط، وتعرف المؤسسة الشبكية " le noyau de l'entreprise réseau بالمؤسسة ذات الهندسة المتغيرة. وهو تنظيم يركز على الكفاءات المميزة كمنافذ لاخترق بعض الأسواق مع تنامي حركة العولمة واشتدادها عليها خاصة في القطاعات الحساسة وذات النمو القوي والتي نجد فيها شدة التنافس مع استمرارية التغيير وسرعة تحول المحيط، حيث تدفع المؤسسة في هذا النوع إلى تحديد نشاطها سواء داخليا أو خارجيا وتوجيهه نحو الأفضل"⁽²⁶⁾.

خارجيا :

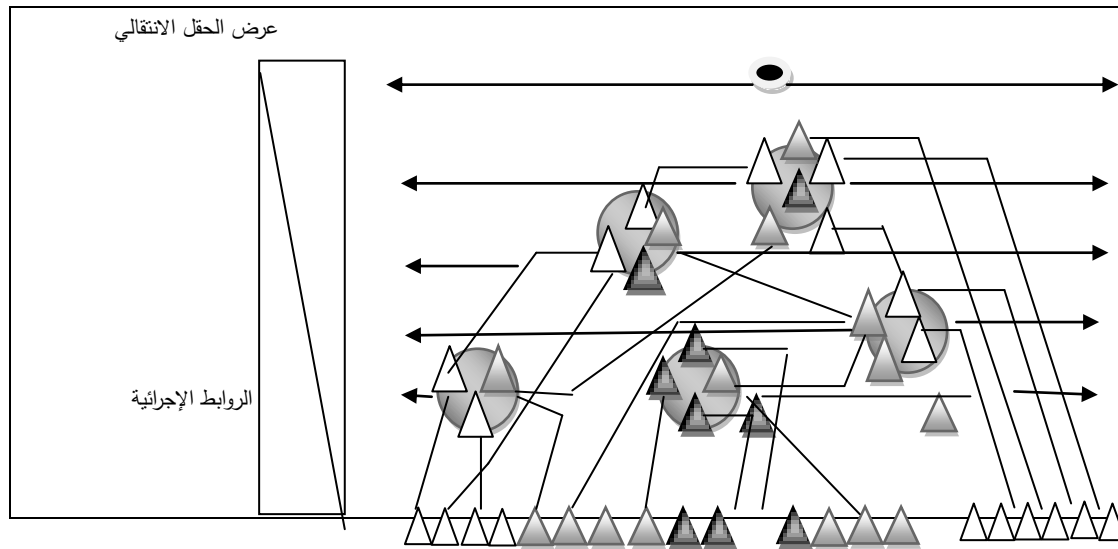
يتم ذلك وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات، تربطها مصالح ومنافع مشتركة، وتقوم المؤسسة التي تنبنى مثل هذا النوع من التنظيم بإسناد مشاريع إلى مؤسسات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة،

الأمريكية) على إحدى شركات إنتاج الزجاج أشار إلى "أنه بقدر ما تتأسس المؤسسة على روابط المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة إدارية مع تحديد العلاقات والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. كما أنه الوسيلة التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة أهدافها لكونها مكونة من مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة، مع تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية، كما أنه يهتم كذلك ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على التنسيق على المستويين الأفقي والعمودي ، كما يعتبر الوسيلة التي بها تتم المحافظة على بقاء المؤسسة وضمان استمرارها" (30).

ويمكن عرض التصميم العام للشبكة حسب "ديتيري J-P détre" كما يلي:

أجراها "رونجي قولاتي" R gulaty "من جامعة "كولوغ" (المدرسة العليا للتسيير بالولايات المتحدة إستراتيجية بقدر ما تتجه نحو النمو والتطور، وهو ما حدث بالنسبة لهذه المؤسسة، فقد طورت على نحو ما أسماه بشبكة الروابط. وفي مؤلفه (الرأسمال العائلي) يشير "روجو لندرز R lainds " إلى ارتباط العلاقات بالبنية التنظيمية، إذ يشير إلى أن الروابط والعلاقات تتوقف على نمط الأبنية بشكل الشبكة التي من خلالها يمكن تجاوز ما اسماء بالقفزات البنائية Les sautes structurelles التي نصادفها عندما ترتبط شخصيات أو مجموعات في مؤسسة من خلال وسيط وليس بشكل مباشر، ويرى أن الشبكات على اعتبار أنها نسيج اجتماعي، فهي تسهل عملية إمداد المعلومات بأسرع مما هو ممكن" (29).

إن اعتماد تنظيم بشكل شبكة هي الوظيفة الرئيسية من وظائف الإدارة التي تهتم بتحديد وتوزيع



نموذج عن شبكة إجرائية (J-P détre:1997p 36)

❖ **الأقطاب (les pôles):** وهي عناصر بارزة في الشبكة تبدو على شكل عقد (nœuds) أو تمفصلات يمكنها أن تكون بأحجام تنظيمية مختلفة. تضم هذه

تتكون الشبكة حسب ديتيري J-P détre من عنصرين أساسيين: الأقطاب والارتباطات القائمة بين الأقطاب.

العقد مجموعة من العمال من مختلف المستويات المهنية.

❖ الارتباطات أو الصلات بين الأقطاب (les connexions):

ترتكز الشبكة على روابط موزعة بكيفية يمكنها الجمع بين الأقطاب، أو بالأحرى تمثل خطوط اتصالية مختلفة من حيث طبيعتها :

1- روابط ذات طبيعة بيروقراطية تشمل قواعد العمل
2- اقتصادية (ذات طبيعة مادية ومالية، انتقالية بين العمال).

3- إجرائية (العمل بشكل جماعي واقتسام محددات الفعل واتخاذ القرار الجماعي)

4- ثقافية (قيم مشتركة ووحدة الهدف)

5- معلوماتية (الوصول إلى مصادر المعلومة، تبادل وتقاسم المعلومات). ويرى كل من

"نونাকা Nonaka" و"تاكوشي Tacochi" أن هناك تكاملا بين البنية الرسمية الهرمية والبنية غير الهرمية العاملة على التنظيم الذاتي في المنظمة الشبكة أو المنظمة القائمة على

الروابط Hypertexte. لتبيان ذلك قدم الباحثان نموذجا يعتمد على علوم الإعلام الآلي فحسبهما تتكون المنظمة من عدة طبقات مترابطة تمثل الطبقة

المركزية نظام عمل المؤسسة أي نشاطاتها الاعتيادية وأماكن حدوثها. بينما تمثل الطبقة العلوية فرق المشاريع حيث يجتمعون لإنجاز مشروع ما

أتين من عدة وحدات موزعة داخل النظام. أما الطبقة السفلية فهي طبقة قاعدة المعارف مع اعتبار

أن هذه الطبقة غير موجودة كوحدة معزولة و لكنها نابعة من تصور المؤسسة، الثقافة التنظيمية،

والتكنولوجيا. ففي وجود مشروع ما يتم اختيار الفريق من عدة وظائف ودوائر تنظيمية داخل نظام

المؤسسة ويتم توجيه مجهوداتهم وفق منظور

المؤسسة لإتمام المشروع حسب الإدارة العامة، بعد ذلك ينتقل هؤلاء الأفراد نحو قاعدة المعارف Base de connaissances لتقديم المعارف المحصل عليها و المطورة خلال المشروع، و في الأخير يرجع هؤلاء الأفراد للطبقة المركزية لأداء النشاطات الاعتيادية" (31).

إن ما يميز الشبكة أيضا هو اعتمادها على تصميم متمركز حول هدف معين يفترض انجازه حسب الآجال، ويعمل بطريقة يدركها وبيعها الأعضاء في مختلف العقد، كما يتميز هذا التكوين بالعديد من الخصائص مثل: التماسك، اللحمة، القوة والقدرة على إدارة الأعمال وعلى الجمع والتوليف بين اللاتجانس القائم بين المكونات والعناصر المختلفة (32).

ب_ البنى المسطحة Structures plates:

تهدف الإدارة من خلال تصميم هذا النوع من البنى إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار من خلال التقليل من مستويات الإشراف والمستويات الهرمية، بشكل تكون فيه قنوات الاتصال أكثر قصرا، وبالتالي يكون الاتصال فيها في الغالب انتقاليا بين مختلف الوظائف والوحدات مما يزيد من مرونة التنظيم" (33).

من الامتيازات الأخرى التي يوفرها نذكر (34):

- زيادة سرعة دوران المعلومات بالأخص أفقيا (بما أن الفروع الهرمية قصيرة)
- مضاعفة مسؤولية المشتركين.
- تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار.
- تجويد التسيير من خلال تطبيقات فاعلة على مستوى الوحدات.

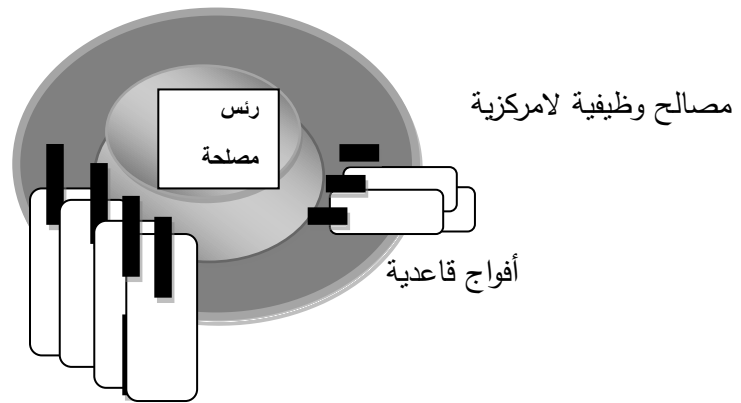
تتشكل البنى المسطحة من فرق بدل التدرج الهرمي، وللتوضيح يمكن عرض نموذج من تصميم "بونيز Bonis" لمؤسسة مسطحة بثلاث وظائف

تتكون هذه الفرقة من المشرفين على الفرق التطبيقية وألفرق الوظيفية، يشرف على كل فرقة رئيس ورشة أو رئيس مصلحة، يتفاعل ويتواصل شفاهيا مع العشرات من العمال، وله القدرة على الإستماع ونشر المعلومة، بالإضافة إلى مسؤوليات أخرى:

- 1- الإشراف على عملية التأطير والتكوين.
- 2- تطوير دافعية وحماس العمال
- 3- توفير كل الفرص الممكنة لحسن التصرف .Savoir faire

للفرق عوض ثلاث مستويات، وهي فرق متعاونة لاتعكس أي تدرج في المسؤوليات وإنما تتشارك في إدارة وتسيير المشاريع، حيث يؤول الشكل العام للإتلاقات الموجودة بين الفرق إلى شكل مشط مسطح. ويمكن عرض تصميم "بونز Bonis" على النحو التالي (35):

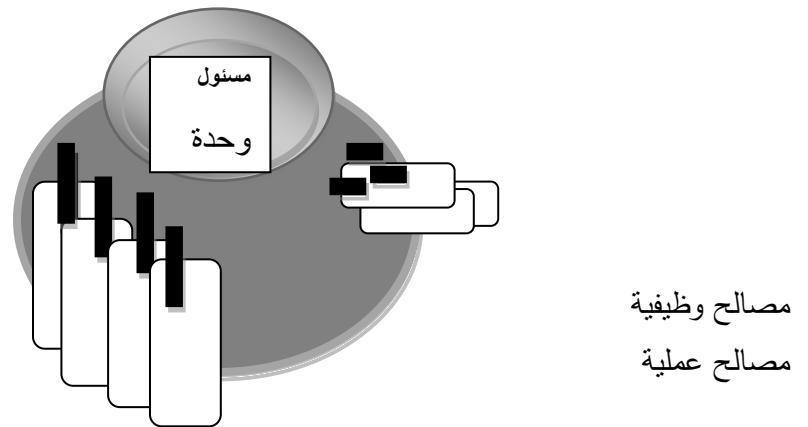
❖ فرقة تسيير الخط الأول (مسؤولة عن فوج تطبيقي أو وظيفي).



العشرات من العمليات الإتصالية المباشرة مع عناصر الوحدة .

❖ فرقة تسيير الخط الثاني (فرقة تسيير الوحدات):

تتكون هذه الفرقة من المسؤولين عن الورشات أو المصالح، يقوم المسؤول عن الوحدة بتنشيط

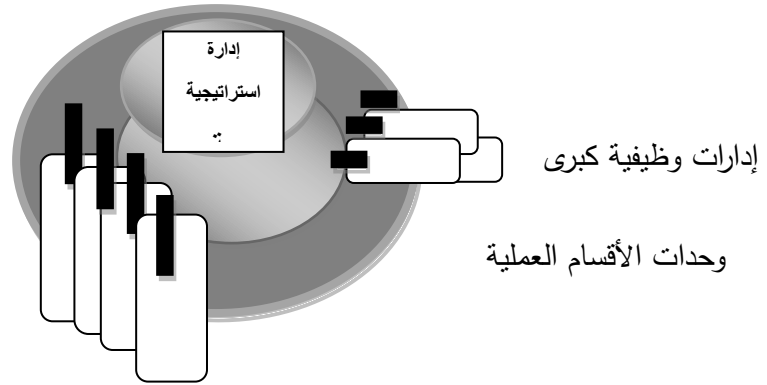


❖ فرقة تسيير الخط الثالث (فرقة الإدارة) :

تتمثل في الوحدات المنطقية أو اللوجيستكية أو وحدات الدعم: تتكون من المدير العام و رؤساء الوحدات أو الأقسام التطبيقية والمسؤولين عن الإدارات الوظيفية الكبرى والإستراتيجيين، وهؤلاء مسئولون عن تحديد الآجال القريبة أو البعيدة للأعمال. طبيعة التسيير في هذه الفرقة عام

غير متخصص أي لا يتدخل في الأعمال اليومية، ومن خصائصه الأخرى:

- 1- التفتح على كل المعطيات التنظيمية.
- 2- الدراية الكافية بطريقة العمل الداخلية في المؤسسة.
- 3- مسئولية تصميم البنى والفرق.
- 4- التكفل بالإشراف على عملية انتقاء الموظفين الأكثر كفاءة.



- Jean Bonis, Le management comme direction d'acteurs pp 81-83

هذا التصميم يقلل من مشكلات طول الخطوط الهرمية وكثرة المستويات المهنية ويعتبر الشكل الأنسب لسريان المعلومات وتسريع وثيرتها، وتوزيع الأدوار كما يقول "بونز" من خلال إختيار دوافع المركز بدون إقصاء ديناميكية وذكاء المنفذين، وبالطبع يكون الهدف من ذلك الرد السريع على احتياجات السوق.

ج- البنية من خلال الفرق structure par groupes:

يعتبر التنظيم المتكون من الفرق المستقلة نسبياً. أو كما يسميه البعض " التنظيم الخلية أو الخلوي من أحدث أنواع النظم المؤسسية التي تطورت في القرن العشرين " وهو تنظيم يتأسس من

يؤول هذا التصميم حسب "بونز Bonis " إلى بنية مسطحة ذات شكل مشط، تتوزع عليه الفرق الثلاث، وتكون متمفصلة فيما بينها، ومنصهرة مع بعضها من خلال سياسة عامة، إذ يشكل التسيير الجهاز العصبي الذي يوطرها، حيث تتمثل وظيفته الرئيسة في معالجة المعلومة، وهي طريقة لإستبعاد الإنزلاقات التي يمكن للمسؤولين الوقوع فيها عندما يتوقعون في العادة على الاستراتيجيات، وأيضاً في حالة إحتكار المعلومة والتشديد على الرقابة على الوحدات في النماذج التقليدية، ومن الإمتيازات المقترنة بالبنية المسطحة اهتمامها الشديد بطريقة العمل من خلال الفرق غير المتابعة زمانياً ومكانياً، باستقلالية اعتبارية لاستدماج الاستراتيجيات، ومثل

خلال الدمج بين التنسيق العمودي والأفقي، بتشكيل فرق متعددة وصغيرة، تتميز باستقلالية واسعة تهدف إلى تحقيق التنظيم الذاتي لعملها وتكون مسئولة عن نجاعة المؤسسة على مستوى النوعية، الكمية، الآجال وتكلفة الإنتاج. كما تعتمد على تكامل المهارات والخبرات المختلفة لأعضائها لتحقيق الأهداف⁽³⁶⁾.

لا يمكن الإنكار أن البنية من خلال الفرق المستقلة لها أصول قديمة إذ تمتد إلى سنوات الخمسينات من القرن الماضي، فقد ظهرت كمنهاج منطور في شركة فولفو Volvo لصناعة السيارات منذ سنة 1960، مرتكزة على فكرة ضمان جودة المنتجات أو الخدمات من خلال الفرق المستقلة التي كانت مفضلة جدا كطريقة تسييرية في نهج هذه الشركة⁽³⁷⁾. غير أنها تزداد اتساعا وتطبيقا شيئا فشيئا كأسلوب منطور في كبرى المؤسسات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات مثل: IBM; ERNEST; GEMINI المتشكلة من فرق مثل: فرق تطوير العروض الجديدة، فرق التسويق وبناء المشاريع، وأخيرا فرق تسيير الأنظمة لدى الزبائن، وهذه الأنماط الثلاث للفرق تفترض الاختصاص والخبرة المتميزة لأعضائها⁽³⁸⁾.

وتظهر البحوث أن تنظيم العمل في شكل الفرق يعزز الأداء الوظيفي، فالعاملون في الفرق ذاتية الإدارة يتمتعون باستقلالية أكبر ويقدر أكبر من الحكم التقديري، ويتفوقون في الأداء مقارنة بالمجموعات التي تخضع للإشراف التقليدي ففي شركة "نيو يونبايتد موتورز" مثلا أعطيت الفرق مسؤولية تحليل وظائفها وإيجاد طرق لتعزيز الإنتاجية⁽³⁹⁾ كما و أن الخاصية الأكثر أهمية تتمثل في نمط الرقابة على العمل، فعوض مراقبة المهام تتم الرقابة من خلال أهداف/ نتائج، فالفرق

أو الفريق مسئول عن الأهداف التي حددت له، حيث يتم تقييمها على مستوى تحقيق الأهداف الموكلة إليه. ولكنها تشتت في المقابل، أن يكون المستوى الأخير للإشراف أو المسئول عن الفريق أو الفوج مسيرا من الطراز الرائع الذي يقدر كل الأبعاد التقنية، التسييرية والاجتماعية المتغيرة لدوره، ويعتبر المتخصصون أن عملية تصميم هذه البنى الصغيرة ليس صعبا مقارنة مع تسيير مؤسسة تتكون من ألف شخص أو قسم، مع الإشارة إلى أن بعض النشاطات يستعد أفضل لهذا التقسيم والتجزئة على سبيل المثال في النشاطات الميكانيكية المتوسطة السلسلة، أو في النشاطات الإدارية، من خلال التكفل بمنطقة جغرافية للزبائن أو من خلال نمط زبون أو نمط خدمة... فإنه يمكننا تجزئة السلسلات الطويلة إلى خطوط قصيرة متوازية و في بعض الحالات تكون هذه التجزئة صعبة جدا⁽⁴⁰⁾.

دبينة التنظيم من خلال المشاريع أو البنى المتحولة Structures par projets & Modulaires

يشهد هذا النمط من البنى تصميمه في قطاعات محددة كمجال الطيران وقطاعات البناء، ويشمل أيضا كل القطاعات ذات التكنولوجيا المتطورة والمنسجمة مع اقتصاد المعرفة، وبالنسبة لطريقة عمل هذا التنظيم فهو يقوم بنشاطاته من خلال تفويض وكالات قصيرة المدى تهدف إلى تنويع المنتج وتطويره إذ يستدعي ذلك تشكيل فرق متشكلة تعمل في مدة زمنية محددة⁽⁴¹⁾، وإن صح التعبير في بنية عمل مرتبة حول مشروع معين، ومن فرق يتكون كل فريق من رئيس المشروع الذي يوظف المهنيين بالنظر إلى الكفاءة الضرورية واللائمة لتحقيق المشروع، وعليه تتشكل فرق جديدة في كل مرة يتم فيها إنجاز مشروع ما، فلا يوجد فريق عمل

إطار اندماجها مع المؤثرات البيئية، وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقد حاولت تدارك هذا الوضع حتى وإن كان ذلك متأخراً، فقد عرفت العديد من التحولات سعياً للوصول إلى بنية اقتصادية ذات مردود عالية، قصد التقليل من شدة المنافسة الشرسة عليها من خلال التجارة العالمية ولقد هدفت هذه التحولات إلى تأهيلها والاستجابة لمتطلبات المحيط الجديد الذي تنشط فيه، والذي يتسم بالمنافسة والمخاطرة والانفتاح، ويقر بآليات السوق.

ومما لا شك فيه أن هذا التحول يفرض عليها مواجهة تحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة ويجبرها على تجاوز العراقيل التي تقف حائلاً دون ذلك، أهمها القضاء على ثقافة الإغلاق والعزلة واستبدالها بثقافة المحيط وهذا يعني ضرورة العناية بتغيير الأساليب القديمة، وتغيير دهنات المتعاملين الاقتصاديين... وإعادة تنظيم المؤسسة مع اعتماد آليات جديدة وفاعلة تمكنها من اختيار أدوات التسيير الملائمة لمتطلبات السوق. خاصة وأن سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي طبقت في الجزائر منذ أكثر من أربع عشرين سنة مضت كانت تهدف آنذاك إلى ضرورة تحديد دور الدولة وتكييفه في الاقتصاد المسير من طرف قوانين السوق.. من منطلق تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات، وتحقيق النمو الاقتصادي واستمراره من خلال تفعيل منظومة مؤسساتية مرنة يمكنها التكيف مع التغيرات الحادثة، وتحمل الصدمات التي يمكن أن يتعرض لها الاقتصاد الجزائري⁽⁴³⁾ فهل تحمل هذه المؤسسات الموصفات والخصائص البنوية التي تمكنها من تحمل المسؤوليات المنوطة بها. ويمكن ذكر أهم الخصائص المفضلة أكثر لدى المؤسسات

دائم وقار وهو ما جعل البعض يطلق عليها اسم البنى المتحولة structures modulaire لأنها غير ثابتة ومتجددة التكوين حسب المشاريع والعمال. تميل هذه البنية أيضاً إلى اختزال الخطوط البنائية وتبسيط التنظيم من خلال تعرف كل عنصر يعمل فيها (من مدير فني، ومدير إداري وعناصر فرق العمل) على الدور المطلوب منه والمهام والصلاحيات المفوضة إليه، ويرى الخبراء أن نجاح مثل هذا النوع من البنى يتوقف على توفر قواعد أساسية وهي⁽⁴²⁾:

- تعريف أهداف المؤسسة عامة وأهداف المشروع الرئيسية والمرحلية خاصة.
 - إيضاح الأدوار والعلاقات بين الفئات المختلفة للعاملين في المشروع.
 - إيضاح الربط بين المهام الفردية والأهداف العامة للمشروع.
 - السماح بالمرونة وتسريع الاتصال بين المستويات المختلفة فيما يتعلق باتخاذ القرار.
 - المحافظة على توازن فريق العمل والقدرة على مواجهة التغيرات الطارئة.
 - تشجيع المبادرة والتطوير الذاتي لدى العاملين في المشروع.
- من خلال ما تم تقديمه من أشكال حديثة، يمكننا في العنصر الموالي قراءة أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة لمقارنة ما تمتلكه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من إمكانيات لمواكبة مختلف التغيرات.

ثالثاً - خصائص البنى التنظيمية الحديثة (مؤهلات المؤسسات الجزائرية):

تسعى العديد من المؤسسات المتطورة إلى إجراء تعديلات بنوية عميقة على مستوى مؤسساتها من أجل تفادي المشكلات التي يمكن أن تصادفها في

العالمية لمقارنة إمكانيات وحظوظ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ما يلي:

1- قلة المستويات التنظيمية :

من بين الأخطاء المتكررة في المؤسسات تعدد المستويات الإدارية دون وجود حاجة لهذا التعدد، ولقد عبر عن ذلك أحد المؤلفين في الإدارة المعاصرين في قوله "إن من أكثر أغراض التنظيم شيوعاً وأشدّها أثراً عليها هو الإفراط في تعدد المستويات التنظيمية، فإن إحدى القواعد الأساسية في التنظيم تفترض بناء أقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية، وجعل خط تسلسل الأوامر قصيراً قدر الإمكان ولعل الخلل الأساسي في الهياكل التنظيمية ذات المستويات المتعددة " يكمن في ضعف نظم الاتصال فيها.

فعندما ما بدأت الصناعة الأمريكية في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينيات تشعر بنقص كفاءتها أمام الصناعة اليابانية التي غزت العالم، كان من ضمن العوامل التي برزت لتفسير تقدم المنظمات اليابانية بسرعة، هو طريقة تشكيل هياكلها التنظيمية وما يحققه لها ذلك من وفرة في التكلفة وجودة في الاتصالات في وجه منافسيها، فلقد وجدت شركة "فورد الأمريكية لصناعة السيارات بأن هيكليها التنظيمي يحتوي على أنثي عشر مستوى إداري وذلك مقابل سبعة مستويات إدارية فقط في شركة يابانية مثل "تويوتا" Toyota، بالإضافة إلى ما يخلقه هذا العدد الكبير من المستويات الإدارية من مشاكل في الاتصال، فهو يؤدي إلى زيادة غير ضرورية في أعداد العاملين، وكعلاج لهذه المشكلة قامت شركة فورد بتخفيض موظفيها بما مقداره 26% خلال الثمانينيات وذلك عن طريق إلغاء بعض المستويات الإدارية غير الضرورية (44).

ومما هو جدير بالذكر، أن إعادة الهيكلة العضوية التي عرفت المؤسسات الاقتصادية تولد عنها كم هائل من المؤسسات، حيث انتقل عدد المؤسسات من 150 مؤسسة سنة 1980 إلى 460 مؤسسة وطنية عمومية، و 504 مؤسسة عمومية سنة 1984 حيث يقصد بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات تقسيمها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، ليتمكن المسيررون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية. ومن الأسباب التي أدت إلى تطبيق إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية نذكر (45):

- كبر حجم المؤسسات العمومية وتعدد وظائفها، وهو ما ولد جملة من المشاكل كنقص المردودية، ضعف إنتاجية العمل ووسائل الإنتاج.
- سوء التسيير والتنظيم الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، إضافة إلى هذا لم يكن بالإمكان معرفة الوحدات الإنتاجية الرابطة من الوحدات الإنتاجية الخاسرة التابعة للمؤسسة الوطنية الواحدة.
- تركيز المسؤولية بين أيدي فئة من المديرين والمسؤولين بشكل أدى إلى مركزية القرارات. صعوبة تبادل المعلومات بين وحدات المؤسسة الواحدة.
- ومن جملة الأهداف التي كانت ترمي إلى تحقيقها إعادة الهيكلة العضوية نذكر ما يلي:
- التحكم أكثر في وسائل الإنتاج، من خلال عملية تقسيم الوحدات الإنتاجية الكبيرة إلى وحدات صغيرة، وبالتالي تسهيل عملية المراقبة.
- استغلال كل القدرات والطاقات البشرية والمادية، مع العمل على القضاء ورفع كل العراقيل التي عرقلت السير الحسن للجهاز الإنتاجي.
- تدعيم اللامركزية من أجل خلق توازن جهوي.
- خلق علاقة تكاملية بين مختلف المؤسسات.

2- سرعة التطوير:

إن الهيكل التنظيمي له انعكاسات بالغة الأهمية على موقع المؤسسة وقدرتها على النجاح في الأسواق العالمية، فلما يكون الهيكل التنظيمي هرمي تقليدي يكون من العسير على هذه الأخيرة التفوق في سوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة، وبالتالي فإن أحد المنطلقات الأساسية، هي دراسة الهيكل التنظيمي وانعكاساته على قدرات المؤسسة أو الشركة في التطوير كما هو الحال "في بعض المؤسسات عالية التكنولوجيا والمشهورة عالميا حيث تعتبر سرعة "تامبو" Tempo التطوير مسألة حاسمة للنمو في الإنتاج، كنموذج لذلك يمكن ذكر بعض الشركات المتخصصة في مجال الإعلام الآلي "أنتيل Intel" "سوني Sony" "نوكيا Nokia"، فهذه الشركات تتميز بالتجديد المكثف والمستمر في منتجاتها، ويظهر ذلك من خلال طريقتها في ضبط زمن التجديد، حيث يتم الإعلان عن انطلاق منتج جديد في حين أن المنتجات السابقة تكون في قمة نجاحها ورواجها⁽⁴⁶⁾. ويعتبر هذا التحليل عملية ديناميكية حيث أنه كلما تطورت، ظهرت فرص جديدة واختفت أخرى كانت قائمة، ويتم التنبؤ بها واختيار التوقيت الملائم لها وتجميع الموارد والمهارات لاجتذابها. ولكي تتمكن المؤسسة من مسايرة هذه التغيرات السارية فإنه يتوجب عليها أن تكون متحمسة لها قصد التصرف والتكيف معها، من خلال هذا السلوك يمكنها أن تدرك في الوقت المناسب الفرص المتاحة لها، كما يمكنها أن تأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة عليها وذلك قصد التمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في أوانها، إن التصرف بالسرعة الممكنة تضمن لها عملية التكيف

الجيد مما يتطلب إمكانيات بشرية ومالية وتكنولوجية إضافية⁽⁴⁷⁾.

لا بد من الإشارة أن سرعة التطوير ترتبط من الناحية الواقعية بتحسين مناخ البحث العلمي وربط الشركات والمؤسسات بمراكز البحث، وبالنظر إلى التكوين الوظيفي للبنية الأساسية للعلم والتكنولوجيا في جل الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية نلاحظ عدم قدرتها على ترقية أداء مؤسساتها وأجهزتها الوصية على أنشطة البحث والتطوير مع صعوبة تنسيق الجهود على المستويات القطاعية فضلا عن صعوبة تطبيق نتائج البحوث العلمية في القطاعات الاقتصادية⁽⁴⁸⁾ " كما أن المساهمة في الإنتاج التكنولوجي جاء متأخرا في الدول العربية. ففي الجزائر على سبيل المثال وخاصة قبل تبني اقتصاد السوق لم تترك الوزارات الوصية للمؤسسات العامة أدنى حرية في اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها، ويمكن تفسير ذلك أنه بعد اختيار المشروعات الاستثمارية التي توكل مهمة تنفيذها للمؤسسات العامة آنذاك والموافقة عليها من طرف الوزارة الوصية يأتي دور الدولة في عملية البحث عن المورد الأجنبي للتكنولوجيا التي تتطلبها تلك الاستثمارات، مع التغاضي عن أي دور للمؤسسات في هذا الأمر، ومن ثمة أصبحت وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات غير معتمدة مما شكل بدوره قيودا تكنولوجيا على المؤسسات⁽⁴⁹⁾. أما اليوم ولو كان ذلك متأخرا، نجد الكثير من المحاولات التي أخذت على عاتقها الاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال الإنتاج الصيدلاني بالجزائر، الذي أنشئ في جويلية سنة 1999 الجهاز الإشرافي على البحث والتطوير على مستوى مؤسسة صيدال، الذي من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة للتطوير والابتكار الصيدلاني

الأهداف المسطر، وعليه فإن الهدف العام للهيكل التنظيمي الحديث، يفترض أنه يسمح بتسيير التفاعلات الداخلية بشكل متناسق مع (التفاعل الخارجي). فالبناء التنظيمي يتجلى أيضا من خلال مختلف عمليات التنسيق والتفاعلات التي تحدث بين كافة الأنشطة و الأنظمة المالية، أنظمة المعلومات، أنظمة الموارد البشرية، أنظمة القيم والاتجاهات التي تحكم تصرفات العاملين وتؤثر على كفاءاتهم في قلب السلسلة أو الفرع، بشكل يتناسب مع إشكاليات التعامل مع الخارج (العلاقات بين الشركاء).

5- اللامركزية في اتخاذ القرار:

إن مسألة مركزية القرار يتدخل في صياغة البنية التنظيمية لأن التخطيط أسفل أعلى يقتضي أن يكون المركز له القدرة الكافية على تنسيق التكامل بين الوحدات مع توفير معلومات نوعية وفاعلة. فالتنظيمات اللامركزية هي مؤسسات أقل عرضة لمشاكل التنسيق، وقد أكدت تجارب الدول الأعباء التي تفرضها قضية مركزية إدارة المؤسسات والتجربة الجزائرية خير دليل على ذلك فما يميز المؤسسات العامة قبل الاستقلالية أنها لم تكن تتحلى بالسرعة في مواجهة المستجدات التي كان يفرزها السوق. فمثلا إذا كان هناك ارتفاع في الطلب على إنتاجها لم تكن لديها القدرة على تلبية هذا الطلب الجديد بسبب عدم مرونة جهازها الإنتاجي. لأنها لم تكن تستخدم مفهوم المرونة كأداة تحليل في دراستها التسويقية، هذا يقودنا إلى الاستنتاج أن تسييرها لم يكن مركزا على أساس علمي، وأن إنتاجها لم يكن مؤسسا على رغبات مستهلكيها وأذواقهم⁽⁵²⁾.

كما أن هناك عائقا آخر تمثل في عدم وجود حرية كافية للمؤسسات العامة تسمح لها بالمخاطرة، أي أنها لم تكن تتخذ قراراتها الإستراتيجية بمعزل

المتواصل، ولهذا المركز مشاريع أخرى في مجال الأدوية رغبة في توسيع نشاطاته بما تقتضيه السوق المحلية، إلا أن هذه المحاولات مازالت لا تستجيب لمتطلبات السوق من الأدوية ونجدها تساهم بشكل نسبي في خفض تكلفة فاتورة الأدوية المستوردة⁽⁵⁰⁾.

3- دعم نظام المعلومات :

إن ارتباط نشاط المؤسسة بالمحيط يؤكد ضرورة اعتماد في تسييرها مفهوم استراتيجي خاص يتطور والبيئة المحيطة بها كمنافسة السوق والتكنولوجية. ومثل هذا المطلب يستدعي وجود العديد من العمليات التكاملية وفق شكل تنظيمي يكون مجالا سهلا لتوفير البيانات، نشر المعرفة ودعم اتخاذ القرار، ويهدف كذلك إلى سد النقص القائم في كثير من النواحي الكمية والكيفية للبيانات وكذلك من النواحي المتعلقة بسرعة وسهولة هذه البيانات مع توفير مستوى من الدقة والتفصيل عن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية⁽⁵¹⁾.

4- التفاعل بين المستويات :

لقد أصبح الاتجاه نحو التكامل والتعاون يشكل خط دفاع للمؤسسات في إطار حرية التجارة وتنامي حركة العولمة واشتدادها عليها، لأن الإشكال المطروح والقائم لبعض المؤسسات لا يتمثل في صغر حجمها بل في عزلتها، وخاصة في القطاعات الحساسة وذات النمو القوي والذي نجد فيه شدة التنافس، مع استمرارية التغير وسرعة تحول المحيط، وفيه تدفع المؤسسات إلى تحديد نشاطها الداخلي وتوجيهه نحو الأفضل. هذا ما يدفع إلى تمركز الكفاءات الإستراتيجية. انطلاقا من هذا الإطار يتم الكشف عن مؤسسة ذات شكل خاص، حيث يمكن للأفراد العمل داخلها بكفاءة وفعالية، من خلال تجزئة النشاطات من جهة وتجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الانسجام، وتحقيق

عن تدخل الأطراف الخارجية لها، فعلى سبيل المثال كان نظام الأسعار المفروض حتى سنة 1990 من الوزارة الوصية يحرم المؤسسات العامة من متابعة تطورات السوق المحلي. في ظل هذه القيود والعوائق كان من الطبيعي ألا نجد المؤسسات العامة تعمل وفقا لمعايير الكفاءة، فكل رواسب محيطها الداخلي والخارجي كانت تجذبها في اتجاه معاكس لاتجاه الكفاءة .

وقد تداركت السياسة الاقتصادية هذه الانحرافات من خلال الإصلاحات وسياسة إعادة الهيكلة التي كانت تهدف إلى إجراء عدة تغييرات شاملة في الاقتصاد الجزائري لكي يتمكن من التكيف مع قواعد المنافسة، ومن بين التغيرات التي عرفت، النظر في دور الدولة في النشاط الاقتصادي. فالانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد تنافسي يستلزم ألا تبقى الدولة مالكة لوسائل الإنتاج وللمؤسسات الصناعية والتجارية. إذن في إطار سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي تبنتها الجزائر في تلك المرحلة أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الانسحاب من الإنتاج "كمعامل اقتصادي" ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي جميعها، كي تفسح المجال في ذلك للقطاع الخاص كمالك ومسير، هذا يعني ألا تعتمد الدولة في التدخل في جوانب التسيير المالي للمؤسسات حتى تتحمل هذه الأخيرة مسؤولية نتائج تسييرها وفقا لقواعد القانون التجاري⁽⁵³⁾.

رابعاً- دور كفاءة الموارد البشرية في إنجاح البنى الحديثة :

يمكن التطرق أيضا وبمنظرة بنيوية للعلاقة الجدلية القائمة بين كل من أفعال أعضاء المؤسسة ونجاحها في الأسواق العالمية. فمن منظور "سانسوليو R-Sainsaulieu" يمكننا اعتبار المسلمة: أفعال/تفاعلات يومية /منافسة المنظمة مسلمة

هامة لاستيعاب نجاح البنى الحديثة، إذ ترى أن هذا النجاح مرهون بالسلوكيات اليومية للأعضاء الذين يشكلون قوتها الحقيقية⁽⁵⁴⁾ ومن جهة ثانية فإن كفاءة هؤلاء مرهونة بالضوابط البنيوية التي تساهم في تثمين أداءهم وتصرفاتهم، أي أن تكون البنية قادرة على تحويل المؤسسة إلى قاعدة أو مساحة تتضمن مجموعة من التقنيات الاجتماعية، لها القدرة الكافية على الرد والتفاعل مع المحيط. وفي هذا الصدد يمكن ذكر العديد من المنطلقات فيما يتعلق بدور الكفاءات البشرية في تفعيل البنى التنظيمية الحديثة من أهمها إعادة النظر في المكانة التي يحتلها العامل في بنية المؤسسة ونقاط أخرى يمكن التطرق إليها في المضامين التالية.

1- مكانة العامل في بنية المؤسسة:

تشير هذه الفكرة العلاقة القائمة بين العامل والعناصر المادية والاجتماعية للإنتاج. فنحن نعلم جيدا كما يقول زارفيان Zarifian "أن الثورة الصناعية التي أدت إلى وجود المؤسسات الكبيرة أفرزت في الواقع، فصلا صريحا بين العمال والعمل حيث تم تحديد العمل على أنه مجموع من التجارب الأساسية لتحول المادة التي أضحت بالإمكان تحديد الهدف من استعمالها ووصفها وتحليلها وعقلنتها وتنظيمها. وبالنسبة للعامل لم يعطى مكانة هامة، وتم تقزيمه إلى قوى محددة وفق جملة المهارات والقدرات التي يؤديها بشكل آلي من أجل تحقيق جزء من العمليات، ليصبح هو ذاته جزء من هذه العمليات⁽⁵⁵⁾، ومثل هذه العملية الإقصائية ليست ملائمة مع الظروف التنافسية حيث تكنولوجيا المعلومات وموهبة الأفراد عوامل أساسية في نجاح المؤسسة. ولأشك أن للتغيرات الاقتصادية نتائج هامة على علاقات العمل بالمهنيين، حيث أصبحت إنتاجية ومنافسة الفاعلين في هذا الاقتصاد

التقليدية ويصيب نتيجة لذلك جوانب هامة في الحياة المهنية لهذا (58).

وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يلاحظ المحلل لوضعيتها قبل الاستقلالية عدم وجود سياسة اجتماعية خاصة بكل مؤسسة، بل هي مملأة من طرف القانون مثل جوانب النقل والإطعام والسكن والصحة... الخ، فالقانون آنذاك لم يأخذ بالحسبان عند رسمه للسياسة الاجتماعية للمؤسسة ظروف هذه الأخيرة الاقتصادية منها والمالية، وبهذا أصبحت وظيفة المؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، فغدت بذلك مركزا لمعالجة المشاكل الاجتماعية للعمال أكثر من كونها مركزا لإنتاج القيم المضافة. وعليه فإن تفضيل هذا القيد الاجتماعي عمق حالة اللاكفاءة في المؤسسات الاقتصادية العامة، ومن ثم أصبح عائقا أمام تحقيقها للكفاءة رغم ما للمؤسسات العامة من إمكانات اقتصادية جيدة وقد أدت هذه السياسة غير الرشيدة إلى أن أغلب المؤسسات العامة أصبحت مستهلكة للأموال لا منتجة للقيم المضافة، سالبة المردودية لا ايجابية النتيجة، مختلة هيكلها وغير متوازنة اقتصاديا، ثم جاء قانون الخصوصية لإجراء العديد من التعديلات على النواحي الاجتماعية، وأكبر إجراء قامت به السياسة آنذاك هو إعادة النظر في المستوى المعرفي والتأهيلي للعمال واعتماد سياسة الانتقاء مما ساهم في إعادة التوازن الوظيفي لتلك المؤسسات من ناحية الحجم ومن ناحية مستوى الكفاءات التي توظفها (59).

2- نشر دعائم المعرفة:

لضمان التجديد في المعرفة لابد من سياسة عامة تتجسد في عمليات تعليم وتدريب الموارد البشرية، بهدف اكتساب الخبرة والمهارة اللازمة للتعامل بشكل متقن واحترافي مع خصائص موارد

(مؤسسات، مناطق، دول) كما تقول "ستيفان شاسيريو" Stéphane Chasserio، "منظمة على أساس سلم عالمي... وعليه فإن عناصر الفاعلية غير المادية هي المفاتيح الأساسية لهذا الاقتصاد، خاصة فيما يتعلق بإنتاج المعرفة، البحث والقدرة على إضافة منتجات جديدة والقدرة على التطوير، فهي أهم العناصر التي تحقق النجاح الاقتصادي (56) إن الأخذ بالمنطق الجديد الذي يترجم رغبة المؤسسة في الرد على الاحتياجات الجديدة للمؤسسة المرتبطة بمطالب المرونة والتكيف والإبداع، يرتبط بإعادة المكانة المناسبة واللائقة للعامل. فكما يقول بونيز-jBonis " فحيث تعدد الأهمية البالغة لبنية المؤسسة من الضروري أيضا تسليط الضوء على الأشخاص الذين يؤطرون هذا البناء، فالإنسان هو المكون الأساسي لكل المجتمعات الإنسانية، فهو المصمم الأساسي أو المهندس والمصمم للطوب الذي يشكل بناء المؤسسة. (57) يفترض الاهتمام بتطويره وارتقائه وإسهامه في العملية الإبداعية التي يشهدها الإنتاج.

لقد أصبحت الغايات والإستراتيجيات النوعية للمؤسسات هي التي تؤثر اليوم في صياغة بنية المؤسسة وذلك باعتبار القوة العاملة وكذا العلاقات التي تربطها والمحيط العام جزءا من تصميم المؤسسات. فليست الصيغ الشكلية للبنية ذات أهمية للمؤسسة فحسب ولكن مواقف العمال هي التي تنشطها كذلك. وأن الأولوية تولى في هذا الموضوع لمعايير التحفيز ونجاح الأشخاص والجماعات عند صياغة هذه البنية، ويتم الانتقال من بنية إلى أخرى بواسطة تحليل هذه الأخيرة من خلال معايير جديدة لتحويلها بغية تحسين نشاطاتها ورفع وتحقيق أهدافها، وهذا المدخل يجدد بلا شك الطرح التقليدي حول المورد البشري الذي كان يعمل في البنى

المؤسسة المادية التي تتصف بعدم الثبات، ويكون ذلك ممكناً بأن يتم الاعتراف بأن المعرفة هي جزء من الكفاءة بالنظر إلى قيمتها في العملية الإنتاجية، السوق والمنافسة، والمقصود بالتأكيد ليست المعرفة الثابتة بل المتغيرة بتغير التكنولوجيا ذاتها وهنا يكمن ذكر دور التنظيم في ترجمة المعارف الضمنية للتكنولوجيا إلى مهارات حيث المعارف متغيرة باستمرار وغير ثابتة⁽⁶⁰⁾ ومن المهم الإشارة في هذا السياق إلى الحقيقة القائلة بأن المعرفة لا توجد في فراغ، فهي دائماً في حاجة إلى كائن يحتويها، ومن ثم فهي توظف طبقاً لحاجة هذا الكائن والمخزون الذي لديه منها، ومن هنا انتشر المفهوم القائل بأن المعرفة هي نتاج عمليات الإدراك، يبدأ تدفقها من الشرائع الأولى للمعرفة، وتتحول إلى معلومات بمجرد أن تستقر في أذهان الأفراد، فالمعرفة تتحول إلى معلومات بمجرد تقديمها أو التعبير عنها في شكل مكتوب سواء من خلال الكلمات أو الرسوم أو الأشكال البيانية أو الأشكال الرمزية الأخرى بنفس المفهوم أو المشاركة في القاعدة المعرفية⁽⁶¹⁾.

إذا فتجليات هذه النزعة تعتمد على بنية قادرة على انسياب معلومات المعرفة، سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للمستويات التنظيمية الأخرى. وهنا يبرز وبأهمية أكبر دور نظام معلومات التسيير، الذي يعتبر جزء من نظام المعلومات في المؤسسة، ومدى مساهمته في الاتصال بالمحيط، وانتقاء المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبشكل صحيح عن الحقائق في المحيط، ويتعلق ذلك بكفاءات المؤسسة في هذا النظام ونسبة تطوره واستعمال الطرق والأدوات العلمية فيه⁽⁶²⁾ ومثل هذه الفكرة تعكس بعض النماذج التي قدمها الباحثون والمتخصصون في مجال المؤسسة والتي تركز على علاقة المنظمة بالتعلم وهي نظرة تبنى على

الطريقة التي يستثمر بها الأفراد مجهوداتهم في تحسين طرق تفكيرهم، تصوراتهم المشتركة، وكذا على قدرتهم على التعلم في جماعات وأيضاً فهم المشاكل المعقدة لعالم الأعمال. "فالهادوكراسي" مثلاً تصور بنيوي قدمه "مانتيزبورغ Mintezberg" للتعبير عن المنظمة المتعلمة حيث يرى أن المنظمة في الوقت الحالي تعمل في محيط معقد أي تعمل في بيئة تفرض على التنظيم امتلاك معرفة ممتدة حول المنتجات والزبائن (معارف تقنية وعلمية) وتستقي هذه المعارف من انصهار أعمال المختصين في عدة مجالات داخل مجموعات المشاريع والمنقسمة بدورها في وحدات مصغرة حسب حاجة العمل. ومنه فهذه المنظمة يمكنها إحداث التجديد وذلك لكونها، مرنة وعصرية ومتجددة بذاتها. ونجد أيضاً تسمية "المنظمة العقل" قدمها الباحث "مورغان Morgan". كناية تمثل فيها المنظمة بعقل بشري. فالعقل حسبه هو العضو المسئول عن الربط والقيادة و الفعل الذكي وقد أكد الباحث في نموذجيه أن اهتمامه بهذه الكناية ليس في محاولة مطابقة عمل العقل داخل التنظيم بإيجاد مصلحة أو وحدة تعمل كعقل يفكر لبقية التنظيم ولكن بحثاً عن طرق لنشر الكفاءات التي يتميز بها العقل في كل التنظيم وبالأخص كفاءة التعلم وليس في أجزاء و وحدات منه فقط⁽⁶³⁾ وبالنسبة للمجتمعات العربية بشكل عام والجزائر بشكل خاص، فإن الدلائل تشير إلى أن هذه الأخيرة تواجه تحديات هائلة وصعوبات ضخمة في سبيل سد الفجوة المعرفية بينها وبين المجتمعات المتقدمة، فعلى حد قول تقرير التنمية في العالم فإنه "لن يكون سد فجوة المعرفة أمراً يسيراً، إذ أن الهدف الذي تسعى إليه الدول النامية ليس هدفاً ثابتاً بل هدف متحرك مع استمرار البلدان الصناعية ذات الدخل

المرتفع في توسيع نطاق معرفتها، والواقع أن الفجوة في القدرة على خلق المعرفة هي أكبر من فجوة المعرفة ذاتها، والفوارق في بعض التدابير المهمة لخلق المعرفة هي أكبر بكثير من الفارق في الدخل بين البلدان الغنية والبلدان الفقيرة وعليه فإن الدول العربية باتت مجبرة على إعادة النظر في منظومتها المعرفية وفي علاقتها بالبحث والتطوير⁽⁶⁴⁾ وانطلاقاً من ذلك فإن مسألة التعلم وإرساء دعائم المعرفة في المؤسسة هامة لإنعاش المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة في بعض المجالات الحيوية كـ مجال الإنتاج الصيدلاني الذي يعتمد على صناعة معقدة تستوجب استراتيجيات محكمة ومتكاملة لاسيما "أن نجاح المؤسسة يتوقف دائماً على نشاطين أو ثلاث أنشطة محددة، ففي الصناعة الصيدلانية يتطلب عموماً اكتشاف المادة وحيازة الرخصة أو شهادة البراءة، والحصول السريع على الموافقة للإسهام في السوق وتسويق فعال على السلم العالمي، العديد من الكفاءات الأساسية للنجاح وفتح مجال التعلم على مصراعيه في المؤسسة. للتفوق على نظرائها من المتعاملين الاقتصاديين الأجانب في السوق الجزائرية.

3- تطوير الكفاءات البشرية:

عند الحديث عن نشر دعائم المعرفة فهناك طرف أساسي ووسيط هام وهم العمال كأفراد باعتبارهم المنتج الأساسي للمعرفة والمجسد لها، فهؤلاء لهم القدرة على استقبال التجديدات وصياغة الآليات المناسبة عن التغيير، فكما يقول أحد الخبراء في مجال المؤسسة " التجديد لا يتطور في القمة ولكن في قاعدة المنظمات، فنشر الأفكار أو المعلومات عن المحيط أو البيئة ينبغي أن يشمل مختلف المستويات الهرمية وليس المسيرين فحسب، وتأتي أهمية هذه المسألة لتفادي أي تأويل خاطئ

في حالة إحداث تغييرات على المنتج أو تطوير منتجات أخرى، فالأفراد يقومون بتأويل الأفكار بطرق مختلفة انطلاقاً مما يملكون من تجارب اعتادوا عليها وألفوها، إذ قد يصل هؤلاء إلى طرق مختلفة في التأويل وأفكار مغايرة حول الكيفية التي تتم بها ترجمة المعلومات الجديدة، ويستدعي ذلك تدخل سيوررات كبيرة من التخطيط والتقييم داخل البنية بهدف اختيار المعلومات الصالحة أو القابلة للتنفيذ⁽⁶⁵⁾ إن المخاطرة بنشر التغيير يعتمد على سلسلة من التفاعلات وعلى مؤهلات التكيف الداخلي وعلى إمكانيات العمال في مجال تطوير معارفهم، وهذا المبدأ يرتبط بالجانب الاجتماعي للتغيير، حيث يتم تشكيل مجموعات من العمال تتبادل الاقتراحات، التجريب، وإنجاز هيكل التنظيم، مع الاستدلال بنصائح الخبراء ومراكز المعلومات التي تقوم بتدليل ذلك وهو ما تسمح به البنية الجديدة التي ذكرناها سابقاً وفق ما يعرف بالبنية ذات الشكل الشبكة وأيضاً البنية المصممة من خلال الفرق المستقلة نسبياً. ويحدث ذلك على غرار المفاهيم التقليدية لنمطية المهام التي كانت مقترنة مع مفهومه لإستراتيجية ذات ملامح موجهة من أعلى إلى أسفل وفق المقاربة الهرمية للبنية، حيث يتم استيعاب الإستراتيجية من قبل المسيرين، وبشأن بقية عناصر التنظيم، فهم مجرد مجموعة من الوسائل تسمح بانجازها وتنفيذها⁽⁶⁶⁾

4- الاتصال في شبكة:

إن كل تقنيات الحراك تفترض اتصال شفهي أو مكتوب أو رمزي، ففي إطار إرساء التغيير يفترض الاتصال قدر الإمكان بالموظفين، عن طريق العديد من الوسائل لتحويل المشاريع المحققة وتكييف الاتصال مع مضمون واختيارات برنامج التغيير فعلى سبيل المثال: عندما يتجسد شكل ونمط

الدراسات إلى أن عمالها كانوا يتصرفون ككتلة محاربة أو كمجموعة محاربة⁽⁶⁹⁾

خامسا -بنية المؤسسة هل هو التحول نحو مفهوم فضاء اجتماعي(Espace sociale):

هناك مدخل آخر يمكن من خلاله استيعاب مدلول بنية المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث تعرف البراديجمات الجديدة، البناء بعد إفراغه تاريخيا من معناه المادي squelette وريطه أيضا بالمكونات البشرية، على أنه فضاء اجتماعي Espace sociale. ومثل هذا التفكير له جانب كبير من الواقعية، هذا لأن عناصر الفضاء هم الفاعلون أو الأفراد الذين ينتجون موارد مادية ورمزية تجاه الأهداف التي تخص تنظيماتهم ومؤسساتهم، حيث تعتبر الأهداف التنظيمية كل الأرباح والإنجازات الناتجة عن تحالف مهنيين(فاعلين، مطبقين، مسيرين، قوى عمومية، نقابات...الخ) هذا من جهة، ومن جهة ثانية تفضل هذه البراديجمات مفهوم فضاء اجتماعي Espace sociale، لأنه يعرض بعض الخصوصيات مقارنة مع مفهوم النظام المرادف للهيكل الذي كان ملازما لبنية المؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- يعرف النظام على أنه كل كلية حيث الحدود مفصلة ومحددة بدقة ووضوح وتنسم بالثبات في حين لا تتسجم مع ما يوجد خارج تلك الحدود إلا نادرا.

- مفهوم النظام ينسب إلى كل كلية متجانسة حيث الأجزاء متماسكة أو مرغمة على التماسك لخدمة النظام في دقته المتناهية.

- مفهوم النظام يشترط وظيفة للضبط الذي على أساسه يستمر النظام في الضبط في اتجاه واحد. ومن هذا المنطلق يعتبر مفهوم الفضاء Espace أكثر وضوحا لتعريف التنظيم هذا لأنه يوحي بفكرة

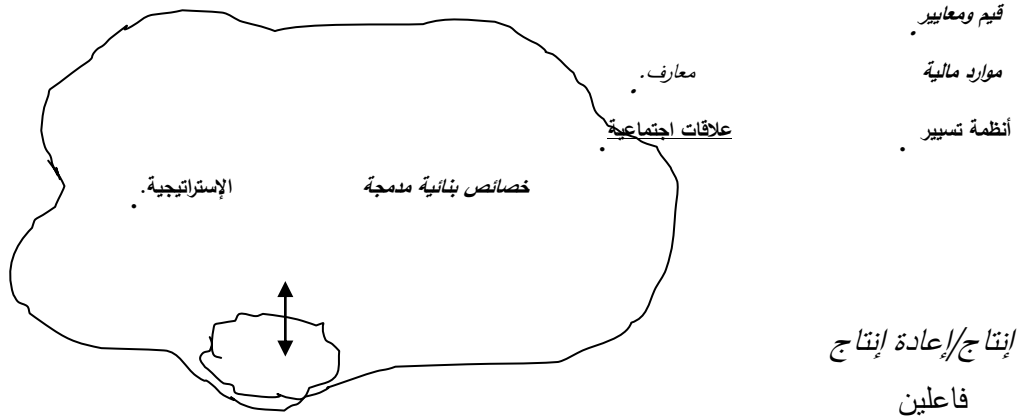
التغيير المتبنى من خلال التوجيه، فإن الاتصال يترجم من خلال العديد من الملتقيات وإجراءات التكوين لتعريف العامل باحتياجات التغيير ومساعدته على فهم واستيعاب مجال التغيير والمدى الذي سيستغرقه، وتمكينه من تطوير الكفاءات المكتسبة للمشاركة في تجسيدها، وفي أحيانا أخرى وعندما تكون المرتكزات المختارة متجسدة في تسيير الرموز في حالة مثلا تغيير على مستوى السلوكيات والقيم، تستقطب فعالية الاتصال من خلال المكونين والمشرفين، إذ لابد لهم من ترجمة التغيير على مستوى اتجاهاتهم وأفعالهم ولغتهم. وعليه فإن كل تقنيات الحراك تفترض اتصالا شفهيًا أو مكتوبًا أو رمزيًا يستخدم بشكل أساسي أفعالا رمزية كالمقابلات وجها لوجه فردية وجماعية، ويتوقف الأمر بالتأكيد على الإمكانات المالية والتسييرية المتوفرة لدى المؤسسة⁽⁶⁷⁾.

من جهة ثانية يمكن القول أن "كل عمل عالي الناجعة يتم إتمامه بتفاعل مجموعة من الناس الذين يقومون به بشكل يظهر القيمة المضافة في المنتج، وينطبق هذا الأمر على كل النشاطات مادية كانت أو خدماتية، فطاقم الطائرة ما هو إلا الحلقة الأخيرة لسلسلة متفاعلة تحدد إلى حد كبير جودة عروض الشركة: تسيير الرحلات، تنظيم ركوب وهبوط المسافرين، تحضير الوجبات، ويدخل أيضا في هذه السلسلة المتفاعلة جودة المعلومات المقدمة للمسافرين، والتكوين التقني للموظفين الخ⁽⁶⁸⁾ ففي الثمانينيات ومع وصول المؤسسات اليابانية إلى السوق العالمية المتناظرة مع المؤسسات الأمريكية، ظهرت رؤية جديدة حول أسرار المنافسة، "فأوشي الذي اقترح النظرية Z من منظور المؤسسات اليابانية التي أصبحت من خلالها هذه المؤسسات أكثر من منافسيها الأمريكيان، خلص بعد العديد من

التعريف كذلك كل المخططات المعرفية الموزعة على عناصر التنظيم، وهي المضمون الفعلي الذي يتصرف في إطاره أعضاء التنظيم ويتفاعلون في^{هـ} (70)

إمكانية الحديث عن حدود غير ثابتة وغير محددة للمؤسسة، متنوعة ومتغيرة مع إمكانية مصادفة عدم تجانس بين مكونات البناء، فكل تنظيم يمكن وصفه في وقت معين بمجموعة من الخصائص البنائية (ثقافية، اختيارات إستراتيجية، موارد تكنولوجية، قيم، علاقات... الخ)، ويشمل هذا

الخصائص البنائية هي نتاج للأفعال ويعاد إنتاجها من خلال سلوكيات الفاعلين



Ph De Woot Et All: management stratégique et compétitivité, OP. CIT p 383

وبالتالي فإن الخصائص البنائية تتحدد من خلال نمط التفاعل وفق الفضاء الاجتماعي الذي يشكله الفاعلون فيما بينهم.

سادسا - معوقات تشكيل البنى الحديثة في المؤسسات الجزائرية :

من المؤكد أن مثل هذه التغيرات ليست بالبساطة لوضعها حيز التنفيذ خاصة في المجتمعات النامية، وذلك لأسباب مختلفة يمكن حصرها في جملة من المعوقات بقطبين أثنتين: معوقات تنظيمية ومعوقات فردية. المعوقات التنظيمية: من أخطر المعوقات التي تقف

تعتبر هذه المقاربة أن الأفعال هي المسؤولة عن إنتاج الخصائص البنائية في المؤسسة، والتي تعيد إنتاجها في التفاعل المستمر لفاعل أعضاء التنظيم، وبالتالي يمكن القول أن الملامح البنائية هي نتاج : 1- للفاعل 2- التفاعل القائم بين أعضاء التنظيم، فهؤلاء يدركون الخصائص البنائية من خلال الفعل والتفاعل في حقلهم المهني. فهم لما ينجزون ذلك لا يفكرون مطلقا في تشكيل البناء كما هو محدد ومرسوم ولكنهم يسعون إلى انجاز المهام وحل المشكلات ويتصلون من خلال الرسائل... الخ، وعلى هذا الأساس فلا يوجد شكل بنائي ثابت بشكل مطلق وإنما يرتبط في كل مرة بنوع المتفاعلين في تكوينه،

وأيضاً إجراءات تنظيمية نوقشت فيما سبق. وفي هذه الحالة يمكن توقع أيضاً الصعوبة التي يمكن مصادفتها في سياق تحديد الزمن الخاص بكل فعل، فمن المناسب الأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي تتجسد فيها المرتكزات التجديدية في البناءات الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة و أنساق المعلومات على مستوى الموارد البشرية.

الخاتمة:

نظراً للتطورات والتغيرات العشوائية للأسواق خاصة والمحيط عامة، بدأت تنشأ أجيال جديدة من المؤسسات. بحيث يلاحظ المتطلع على أهم التحولات التي عرفتتها بنية المؤسسات الاقتصادية الميل المستمر إلى التنوع والانفتاح والتخلي التدريجي عن التوقع والعمل الروتيني، وهو ما أملتته البيئة من سرعة في الإنتاج ومواكبة المستجدات وتلبية حاجات الزبون المستمرة..... وعليه فإن التفكير في الصيغ الجديدة لهذه المؤسسات التي تسعى إلى المشاركة والإسهام في تحقيق المنفعة الكلية تحت ظل تلبية رغبات الزبون والشريك دون التقصير في حقها، أصبحت أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي عليها مواكبة مختلف التغيرات بتجنب الأفكار القائمة على إجراءات الغموض التقليدي للعلاقة مؤسسة/عمال، إذ لا بد أن تكون بنية واعية وعاكسة للتنسيق الداخلي بين الفاعلين وقادرة على التخطيط لردود الأفعال المشتركة، فإذا ما تم القبول بهذه العناصر، سيسمح ذلك لمواردها البشرية وكفاءاتها، العيش بطريقة ايجابية في وحدات تنظيمية متلاحمة، وفي مضمون اقتصادي غير ثابت وغير واضح الملامح، بدون الشعور بعدم الأمان الذي يحدثه المحيط المتغير. فالخاصية الجديدة للبنية تتجسد في كونها

حائلاً دون مختلف التجديدات في البنية التنظيمية ❖ عدم قدرة بعض المسيرين من تجاوز الأشكال البنائية القديمة، ونقص الرغبة في التجديد:كون أن هؤلاء اعتادوا على الأشكال التقليدية فالكثير من المؤسسات في أصلها تقسيمية تتميز ببناء هرمي مجسد للأدوار الموروثة من الماضي، و يمثل هذا النمط من المؤسسات العائق الأكبر بالنسبة لأي تطور بحكم أنه لا يستجيب للحتميات الجديدة خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، وعليه فإن الاستمرار في هذه الأنماط القديمة يؤدي إلى تراجع وتباطؤ المؤسسة، وغلق كل منافذ التكيف أمامها وهو ما أصبح ضروريا حسب المعطيات الاقتصادية الجديدة⁽⁷¹⁾، فالمؤسسة المعاصرة لا يمكنها العمل في اتجاه التطوير وفي الوقت ذاته تحمل رواسب الماضي. كما أن الهياكل الوظيفية والتقسيمية تتعارض في أسلوبها مع منطق المنافسة، فلا يمكن لمعاملاتها الثابتة أن تعكس بشكل كاف كل الإبداعات التقنية.

❖ **المعوقات الفردية:** تشمل الصعوبات المترتبة وتنفيذ التغيير على مستوى العمال ذاتهم، إذ يمكن لهؤلاء رفض التغيير والتذمر بعد الإعلان عن الإستراتيجيات الجديدة، مع العلم أن جل التغييرات لن تتم إلا من خلال تحليل مفصل للنسيج الثقافي للموارد البشرية. ويمكن تفسير هذه الظاهرة بغموض شكل التغيير ذاته لدى العمال حيث يتفاوت هؤلاء في تكوين إجابات متشابهة عن التغيير، إذ لا يمكن إنكار وجود مشكلات مرتبطة بالفروقات الثقافية القائمة بين العمال في إدراك المعرفة التقنية أو ما يعرف بالأساليب المعرفية، مما يدعو إلى تكفل المؤسسة بعملية تنظيم المعلومات الخاصة بالفعل الناجح وأن يتم تعليم ذلك بعيداً عن الطريقة الآلية، فضرورة الفهم والاستيعاب لديه شروط اجتماعية

تؤطر شعور جماعي قوي بين وحدات وعناصر البنية يتجاوز أي إقصاء لطرف من أطراف هذه البنية، ومثل هذا التوجه الإيجابي كاف للعمل بكفاءة عالية. وبالتأكيد فإن التخلي عن نماذج البنى

الهوامش:

- 1- Jean-pierre detrie : strategie ;politique général de l'entreprise. Stratégie ,structure, décision ;identité édition Dunod 1997 p-349
- 2- جاكوب يدس ، م ج : الحدود المتأصلة في الهيكل التنظيمية ودور فشل التسلسل الهرمي دروس منظمة العلوم 18-3، 2007 ص 455-477 في موقع [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 3-PH-De woot et all: management stratégique et compétitivité. édition de boék université, p156.
- 4- جوسي باس: شرح السلوك التنظيمي : سان فرانسيسكو للنشر LB 1982 موقع [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 5-Luc Boyer-Noel Equilley, organisation ,théories et application.2 édition ,édition d'organisation 2003 pp 201-203
- 6- جوسي باس شرح السلوك التنظيمي ، المرجع السابق [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 7-Luc Boyer Noel Equilley op cit p203
- 8- جاكوب يدس ، م ج : الحدود المتأصلة في الهيكل التنظيمية ودور فشل التسلسل الهرمي دروس منظمة العلوم 18-3، ص 455-477 في موقع [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 9-Lasary : théorie des organisation : édition el dar othmania 2007 P P51-52
- 10-Sainsaulieu : Sociologie de l'entreprise ;organisations ;culture et développement 2^{ème} édition ,.press des sciences poète et dalloz.,1989., pp143-144
- 11- س.ليم ، م، غريفيث ج، و سامبروك. الهيكل التنظيمي للقرن الحادي والعشرين . رسالة قدمت في الاجتماع السنوي لمعهد بحوث العمليات وعلوم الإدارة ، أوستن. في موقع [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 12- Jean-Pierre detrie : op cit p27
- 13 - G-Johnson et all :stratégique;2^{ième} édition ;édition Pearson éducateur 2002;p550
- 14- بهدي عيسى بن صالح : ملامح هيكل المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث عدد 03 جامعة ورقلة الجزائر 2004 ص 15
- 15- 4-John Kay et all : Les grands enjeux de la stratégie moderne : L'art de la stratégie ;édition Pearson éducation, France, parie 2000 . p70
- 16- Jp detrie .OP. Cit.14
- 17- الشريف حسن : أهمية العلاقات المتينة بين مؤسسات البحث وقطاع الإنتاج ، ندوة تطبيقات نتائج البحوث لتنمية المجتمع العربي، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية 1987 ص 03 ن قلا عن: -قويدري محمد: واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004
- 18- Philippe Migani : les systèmes de management :édition d'organisation 1993. :1993P38
- 19- G-johnson et all : op cit:p550
- 20- Philippe Migani op cit38-42
- 21- جمال سيد السويدي :تنمية المورد البشري في اقتصاد مبني على المعرفة :مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية 2004:ص307
- 22 G-Johson et all OP. CIT.p516"
- 23- يوسف قزاقرة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، ط1 دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص 79
- 24 G-Johson et ALL, OP. CIT.p 550
- 3-Philippe Migani : les systèmes de management :édition d'organisation 1993 P43
- 25 جمال سيد السويدي: مرجع سبق ذكره، ص 71.
- 26 -بهدي عيسى بن ، مرجع سبق ذكره ص 15
- 27 يوسف قزاقرة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 79-83.
- 28- بهدي عيسى بن صالح : مرجع سبق ذكره ص 14
- 29-JOHN KAY et ALL,. OP. CIT.p325
- 30- بهدي عيسى بن صالح : مرجع سبق ذكره ص 14
- 31- جاكوب يدس ،م ج : الحدود المتأصلة في الهيكل التنظيمية ودور فشل التسلسل الهرمي ، مرجع سابق
- 32-J-P detrie ,OP. CIT.pp354-355

- 33- thèse de doctorat présenté par:Stéphane Chasserio : La difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie privé dans les entreprise québécoise des services technologiques aux entreprise :organisation par projets , gestion des ressources humaines et effets de genre ,université Québec, Montréal, 2006 p 35.
- 34-Luc Boyer-Noël Equilbey : Organisation . théories et applications ,2^{ième} ,édition d'organisation, 2003, p10.
- 35- jean Bonis, .: Le management comme direction d'acteurs. Maitriser la dynamique humaine , édition c'entre de librairie et d'édition techniques, 1990 pp 81-83.
- 36-Philippe Zarifiane:objectif competence .edition liaison ,1999 p59-60
- 37-G Johson et all ,OP. CIT. p520.
- 38- jean Bonis, OP. CIT pp 81-83
- 39-جمال سيد السويدي: مرجع سبق ذكره، ص316.
- 40-jean bonis, OP. CIT. PP76-77
- 41-Stéphane Chasserio, OP. CIT p 35
- 42-س.ليم ، م ، غريفيث ج ، و سامبروك. الهيكل التنظيمي للقرن الحادي والعشرين . رسالة قدمت في الإجتماع السنوي لمعهد بحوث العمليات وعلوم الإدارة ، أوستن. في موقع [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 43- بهدي عيسى بن صالح : ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية مرجع سبق ذكره ص7.
- 44- الداوي الشيخ : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكاليات البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، مجلة ،جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية المجلد 25 العدد 2 ، 2009. ص ص69-70
- 45-جمال الدين لعويسات مبادئ الإدارة العامة ، دار هومة للنشر الجزائر 2003 ص87
- 46- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة ا الجزائر 1998 ص178
- 47-G-Johson et all, OP. CITp545
- 48- بهدي عيسى بن صالح : ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية،ص14
- 49- عدمان مريزق : دور البحث والتطوير في تعزيز الميزة تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال -الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف الجزائر نوفمبر 8-9 مارس 2010. ص4
- 50- الداوي الشيخ : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكاليات البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 ،العدد 2، 2009.
- 51- عدنان مريزق : مرجع سبق ذكره ص 17-18
- 52 - 53-الداوي الشيخ :مرجع سبق ذكره ص ص262-269-
- 54- R Sainsaulieu, OP. CIT.pp143
- 55-Geneviève Lacono, OP. CIT, p 154
- 56- S- Chasserio , OP. CIT, p39
- 57-j ean Bonis, OP. CIT p156.
- 58- بهدي عيسى بن صالح : ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية،ص14
- 59- الداوي الشيخ :مرجع سبق ذكره ص262
- 60- John Kay, OP. CIT. p346
- 61 -جمال سيد السويدي: مرجع سبق ذكره، ص 171
- 62-ناصر دادي عدون : اقتصاد وتسيير المؤسسة ص 94
- 63-جوس باس : شرح السلوك التنظيمي 1982 L B سانفرنسيسكو للنشر [http : //ar .wikipedia .org/wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki)
- 64-أحمد عبد الويس- مدحت أيوب : اقتصاد المعرفة -مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، القاهرة 2006 ص200
- 65-G-Johnson et all OP. CIT p350
- 66-65G-Johnson et all, OP. CIT .p509
- 67-.Ibid. P350
- 68-Jean Bonis OP. CIT, P70.
- 69 -68 Hope heitey et autre : Stratégie du changement , pareson, édition ,pari2005 p379
- 70-PH DE WOOT ET ALL, OP. CIT p 383
- 71-Hocine hassissi : dossier documentaire : L'évaluation des performances 25/26 avril Institut national du travail 2004 PP25- 27