

رابعاً - الاستراتيجية والهيكل (Strategy and Structure) :

تستجيب المنظمة للتغير البيئي كذلك بتكوين استراتيجيات جديدة، وتعمل على تكيف هيكلها لتتوافق مع تلك الاستراتيجيات . وقد أشارت دراسة الفرد جاندلر (A.Chandler) إلى وجود علاقة ملحوظة بين استراتيجية المنشأة وهيكلها . فاستراتيجية النمو ، والتنوع ، مثلاً ، تتطلب هياكل متناسبة معها ، إذ لا يمكن الإبقاء على الهيكل القديم في منشأة تشهد نمواً سريعاً وتنوعاً متزايداً . وقد أكد على صحة هذه النتائج كذلك مايلز وسنو (Miles and Snow) اللذان صنفا المنشآت ، من حيث توجهاتها الإستراتيجية إلى أربع هي : الدفاعية ، والمستشرفة ، والمحلة ، والمستجيبة ، ولكل منها هيكله الخاص ، بسماته المتميزة .

المبحث الثالث

أنماط التصميم التنظيمي .

بسبب أهمية القوى المؤثرة في شكل التنظيم ، وفي هيكله فإن المدراء يختارون بحسب صلاحياتهم ، الهيكل المناسب للمنظمة ، وللتقسيم فيها المسؤولين عنه ، وهناك أنماط متعددة للتنظيم ، أهمها : النشاطي ، والمنتوجي ، والجغرافي ، والسوقي (الزبائني) ، والمصفوفي والشبكي ، وكما يأتي :

(الأنماط التنظيمية)

أولاً- النمط النشاطي (Functional Pattern)

هو نمط يعتمد على أساس أنشطة المنشأة ، (أو المجموعات المتجانسة لفعاليتها . وتضم الأنشطة ، كما سبقت الإشارة غالباً بالفصل الأول ، كلا من : العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية والمالية ، والبحث والتطوير ، والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة ، كما في الشكل (5-8) . وتجد المنشآت العاملة في مختلف القطاعات في هذا التنظيم نمطاً ملائماً . ولا ينحصر تطبيق النمط النشاطي على مستوى التقسيمات الأساسية في المنشأة ، بل يمتد إلى داخل النشاط الواحد منها ، حيث يقسم إلى التصميم ، والصنع ، والتعبئة والتغليف ، في حين ينقسم التسويق إلى التخزين ، النقل ، المبيعات الترويج ... وهكذا .

ومن بين إيجابيات هذا التنظيم تحقيقه للكفاءة ، وبخاصة في المنشآت الصغيرة ، هذا إلى جانب توافقه مع متطلبات التخصص ، وحفاظه على قوة ومكانة التقسيمات الأساسية ، مقابل تقسيمات الخدمات الاستشارية المقدمة للإدارة العليا كما أنه يتيح مجالاً أفضل للتدريب ، وببسط رقابة الأداء التي تمارسها الإدارة العليا . غير أن هناك عدداً من السلبيات التي يعاني منها التنظيم النشاطي منها التشجيع على تبني وجهة النظر الضيقة بسبب اهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل فيه ، وليس بالمنشأة ككل ، كما أن النمو قد يتطلب تغييراً في الهيكل

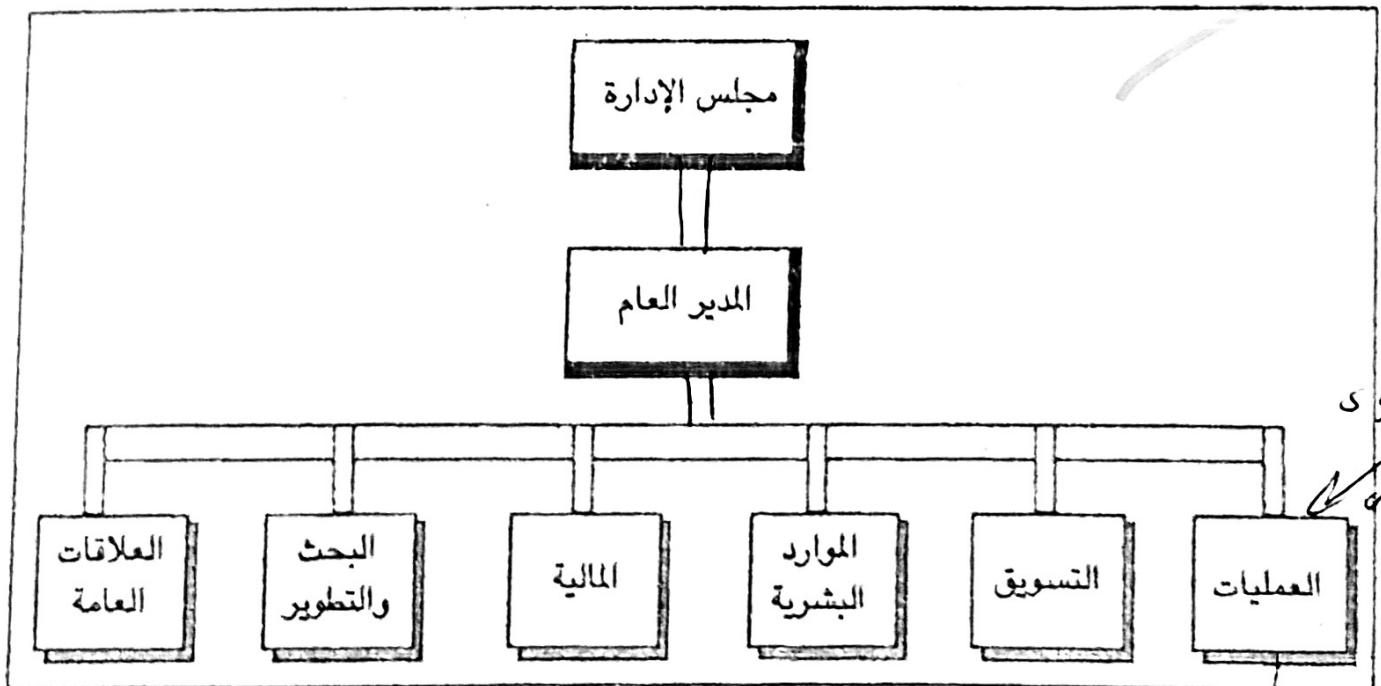
النشاطية ، وبالتالي تغييرا في التنظيم ، من جهة أخرى ، فإن التنوع المتزايد في المنتجات وتوسيع المناطق الجغرافية التي تغطيها المنشأة لا يتوافقان مع التقسيم النشاطية البسيط.

ثانيا- النمط المنتج (Product pattern) :

يمكن استعمال هذا النمط ليس في المستوى الإداري الأول بعد المدير العام (أو الرئيس) بل في المستويات الأدنى كذلك حيث يصار إلى تقسيم المنشأة بحسب مجموعات المنتجات الأساسية، فقد تقسم المنشأة الصناعية إلى مجموعات سلعية، مثل تقسيم شركة لصناعة منتجات الزيوت النباتية إلى دهن الطعام، والصابون والمنظفات، ومواد التجميل ، وتقسم شركة لصناعة السيارات بحسب كونها صالون ، وحمل صغيرة وشاحنات كبيرة ، وهكذا ، شكل (6-8) .

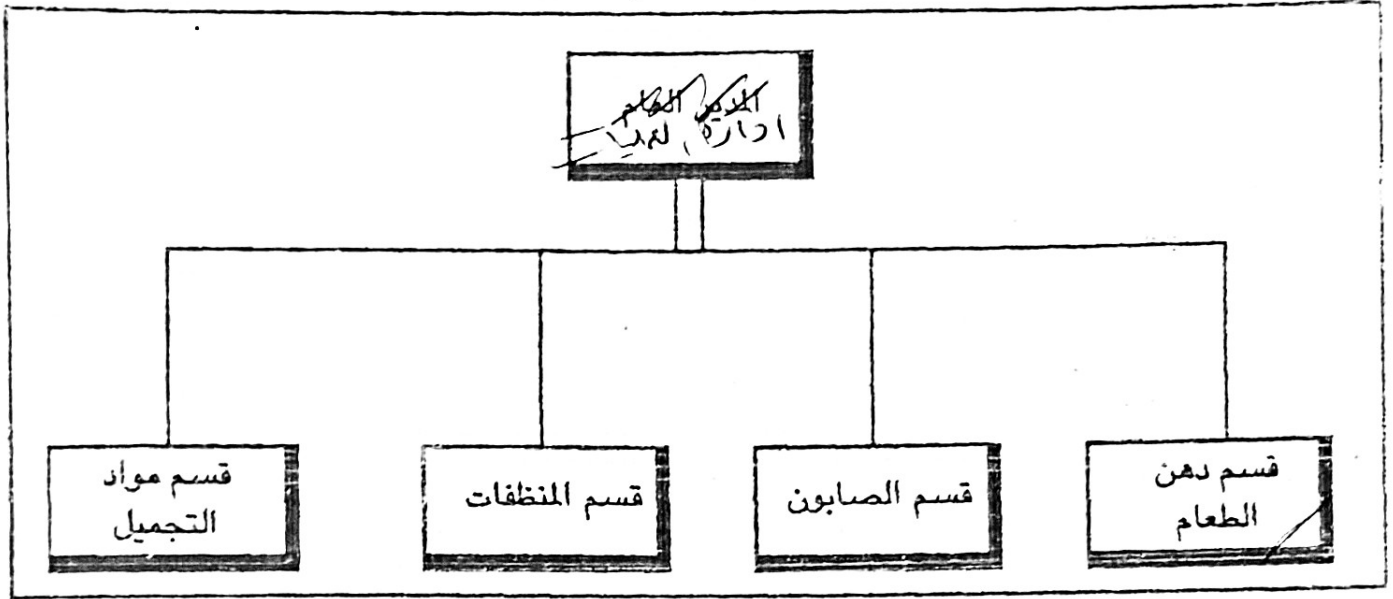
فإذا تم الأخذ بهذا النمط على مستوى العمليات فقط . فإن ذلك يعنى أن قسم العمليات يجزأ إلى مجموعة من الشعب الإنتاجية ، كما في أعلاه، يبقى المستوى الإداري الأول بعد المدير العام منظما بموجب النمط النشاطية المشار اليه في الشكل (5-8)

شكل (5-8)
النمط النشاطية للتنظيم



Source Koontz, O, Donnell and Weihrich, 1984, P. 256, Fig. 12-1

شكل (6-8)
النمط المنتج للتنظيم



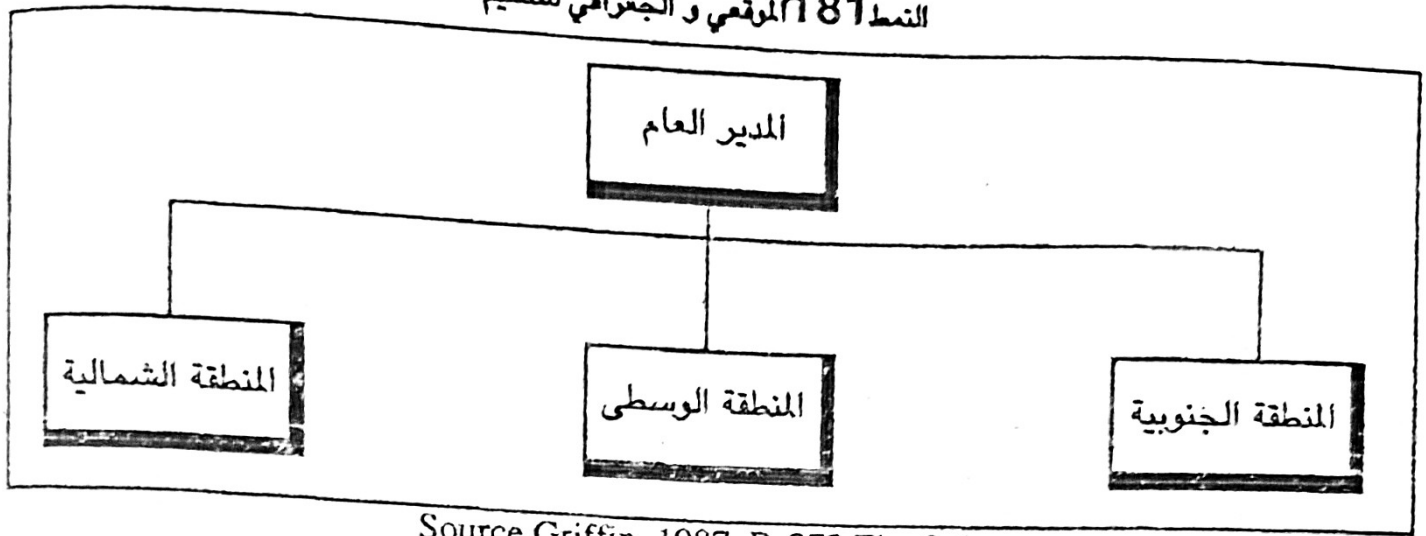
Source Koontz, O'Donnel and Weihrich, 1984, P. 261, Fig. 12-3

ومن مزايا هذا النمط توجيه اهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية أو لخطوط الإنتاج وخصائصاتها ، وربط أداء المدراء المسؤولين عنها بالربح المتحقق من كل مجموعة أو خط ، هذا خاصة إذا كانت المنشأة تنتهج إستراتيجية تنويع المنتجات ، مما يتطلب الاهتمام بالتخصص النوعي لكل منتج ، وتنمية قدرات المنشأة بشأته ، كما يتيح هذا النمط فرصاً للتدريب ويهيئ المجال للنمو والتطور .

غير أنه يعاني بالمقابل من عدد من السلبيات ، منها ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة (عمليات ، تسويق ، مالية ..) الخاصة بكل مجموعة إنتاجية ، واحتمال عدم اشغال وقت كل فرد بالكامل بسبب توزيعهم على التقسيمات الإنتاجية ، وخاصة من يعمل منهم بالخدمات المساعدة ، هذا إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في تنسيق أنشطة المنشأة الموزعة منتوجياً ، وبالتالي صعوبة رقابتها لها .

ثالثاً - النمط الموقعي أو الجغرافي: Geographic or locational pattern:

ينظم العديد من الشركات الكبيرة أعماله على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وتسهيلات الإنتاجية ، وبخاصة إذا كانت لديها معامل ، أو فروع أو معارض موزعة في مواقع أو مناطق جغرافية متعددة ، كما في الشكل (7-8) .



Source Griffin, 1987, P. 272, Fig. 9-4

ويعين لكل منطقة (أو فرع) مدير يتولى مسؤولياتها بأكملها بما في ذلك الأنشطة النوعية (عمليات، تسويق، مالية) ... وفي حالات أخرى يتم تنظيم قسم العمليات فقط على الأساس الموقعي، مع بقاء مركز المنشأة منظماً على الأساس النشاطي، وينطبق الأمر ذاته على تنظيم قسم التسويق على الأساس الجغرافي، في حين ينظم مركز الشركة في إطار في النمط النشاطي المشار إليه أعلاه، كما يتيح هذا النمط إمكانية تنظيم المنشأة داخل وخارج القطر، عربياً ودولياً، في حالات وجود فروع أو معارض لها هناك. ①

من إيجابيات هذا النمط من التنظيم توحيد المسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع، وبالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات الجغرافية في مراكز فرعية للإدارة وينعكس ذلك على الإهتمام بخصوصيات المنطقة، والاستجابة لمشكلاتها والاتصال المباشر بالأفراد العاملين في المنشأة هناك وهذا يقود أيضاً إلى فرص التدريب للمدراء المحليين.

غير أن هذا التنظيم يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق، وتوفير عدد أكبر من المدراء من ذوي التخصصات المتعددة، ووجود صعوبات عديدة في مجال تنسيق وتوحيد الأنشطة الجغرافية على صعيد مركز الشركة.

رابعاً - النمط السوقي أو الزبائني Market or Customer Pattern:

يقوم هذا النمط على أساس تنظيم المنشأة بحسب الأسواق أو المجموعات المتجانسة من الزبائن، مثل المشترين منها بالجملة أو بالتجزئة، أو بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة (الوسطاء) غير أن هذا النوع من التنظيم، يجب أن لا يخلط مع التنظيم بحسب المنتج، أو