

نماذج البنية التنظيمية عند "هنري مينتزبرغ"

Henry Mintzberg's organizational structure models



محمد عبد الرؤوف بن سبع

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ma.bensebaa@univ-biskra.dz

مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة

زرفة بولقواس

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، boulekouas.z@univ-biskra.dz

تاريخ الإرسال: 2020/01/31 تاريخ القبول: 2020/10/14 تاريخ النشر: 2021/01/01

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية لتقديم نظرية النماذج البنائية التي صاغها "هنري مينتزبرغ" إستناداً على أبحاث ودراسات المقاربة التوافقية، فمن خلالها إستطاع تحديد ميكانيزمات التنسيق التي تعتمد عليها مختلف التنظيمات، كما تمكن من وضع معالم التصميم والأبعاد البنائية التي تؤثر على البنية وتضفي عليها البعد الإختلافي، بفضل هذه المؤشرات والأبعاد أقدم مينتزبرغ على تحديد سبعة نماذج بنائية تجمع التشتت النظري القائم حول الموضوع. بإستنادنا على أهم مصدرين عرض فمهما مينتزبرغ نظريته؛ سنقوم بإستنباط خصائص البنيات التنظيمية السبع من خلال إسقاط أهم مكونات ودعائم النظرية على هذه النماذج وتحليل التمايز والإختلاف الذي يطبعها.

الكلمات المفتاحية: البنية؛ الأجزاء البنائية؛ ميكانيزمات التنسيق؛ معالم التصميم؛ التوافقية.

Abstract:

This paper aims to present the theory of structural models formulated by "Henry Mintzberg" based on research and studies of the contingency approach, thanks to which he was able to determine the coordination mechanisms adopted by the various organizations, He was also able to define design parameters and environmental dimensions which affect the structure and give it a particular nature. Using these indicators and dimensions, Mintzberg has determined seven structural models that combine the theoretical dispersion that exists around the subject. On the basis of the two most important sources in which Mintzberg presented his theory, we will deduce the characteristics of the seven organizational structures by projecting the most important components and pillars of theory onto these models and analysing the difference between them.

Keywords: structure; structural Parts; coordination; Design; contingency.

* المؤلف المرسل: محمد عبد الرؤوف بن سبع، ma.bensebaa@univ-biskra.dz

مقدمة:

لا شك أن المدارس الكلاسيكية نجحت، إلى حد ما، في وضع نماذج نظرية محددة للبنية التنظيمية، على رأسها البنية الهرمية/التراتبية التي صاغها المهندس الميكانيكي الأمريكي فريدريك تايلر Frederick Taylor سنة 1911؛ والتي تقوم على "مبدأ التقسيم الوظيفي للسلطة الشكلية وتعدد القيادة تجاه النشاط الواحد، حيث يخضع كل العامل إلى مجموعة من الرؤساء يختص كل واحد منهم بمجال معين ويمارسون السلطة التنظيمية في حدود تخصصهم" (Taylor 1992, p.p. 53-79). أما النموذج الثاني فتمثله البنية الوظيفية التي صاغها هنري فايل Henri Fayol سنة 1916؛ والتي تقوم على أربعة عشر مبدأً من بينها "وحدة القيادة، المخالفة لما أقره تايلر، حيث يخضع عامل لأوامر وتوجهات رئيس واحد فقط" (Fayol 1990, p.p. 31-67). ساهمت هذه النماذج في تسيير المنظمات والمؤسسات الاقتصادية خلال الثورة الصناعية التي عاشتها الدول الغربية في القرن التاسع عشر، وكان لها الأثر البالغ على تحول الحياة الاجتماعية والسياسية بانتقالها من مجتمعات تقوم على النمط الزراعي إلى مجتمعات صناعية قائمة على النماذج العقلانية.

بعد أزمة الكساد الكبير التي مست العالم سنة 1929 حتى 1935، برز المؤرخ الاقتصادي الأمريكي ألفريد شالدنر Alfred Chandler بكتاب معنون بـ "إستراتيجيات وبنيات المؤسسة" الصادر سنة 1962، اين تقصى هذه التراكبات الإصلاحية التي مست المنظمات والمؤسسات الاقتصادية وأثرها على البنيات التنظيمية؛ من خلال إعتمده للمنهج المقارن في مقارنته لكبرى المؤسسات الأمريكية، توصل إلى أبرز نموذج تمخض عن فترة الأزمة وما حايثها من إصلاحات؛ وإصطلح عليه بـ "البنية التقسيمية structure divisionnelle" التي نتجت عن اعتماد المسيرين وأرباب المؤسسات على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في مواكبة السياسات الاقتصادية وأوضاع السوق.

إن النتيجة التي أقرتها دراسة شاندر حول تأثير السياق على طبيعة الإستراتيجيات وبنيات المؤسسات، أعقبها عدة دراسات وأبحاث في علوم التسيير والتدبير وكذلك في سوسيولوجيا المنظمات والعمل، والتي توصل في إطارها الباحثون إلى نتائج مختلفة بسبب تنوع المؤشرات والأبعاد السياقية (المجتمع، التكنولوجيا، السوق، السياسات الاقتصادية ...) التي ارتكزوا عليها في تحليلهم للبنية التنظيمية، فمهم من إعتد على النسق التكنولوجي ونظام الإنتاج وأثرهما على طبيعة البنية؛ على رأسهم الباحثة الاقتصادية البريطانية جوان وودورد Joan Woodward في الدراسة التي تم نشرها سنة 1965، ومهم من إرتكز على درجة تعقيد وإستقرار البيئة الخارجية وتأثيرها على مستوى الأداء البيروقراطي للبنية التنظيمية؛ كما وضحت نتائج الدراسة التي قام بها كل من لورنس ولورش Lawrence & Lorsch سنة 1967، وغيرها من الدراسات المكتملة أو الداحضة للنظريات السابقة.

تقصي مينتزبرغ العوامل الإختلافية والتقاربية Convergent التي تضمنها التراث النظري حول البنية التنظيمية، سعياً منه لدمج نقاط القاطع وتوليف حدود التمايز لتتناسب مع المكونات البنائية للتنظيم والشروط السياقية للبيئة الخارجية، مستهلاً ذلك بتحديد المكونات الأساسية للبيئة وتدفق الأنشطة التي تتضمنها، ثم صياغته لمختلف معالم التصميم البنائي التي يطمعها التمايز على مستوى المهام الوظيفية وما يتعلق بها من خصائص تجميعية ودعائم عرضية لربط التقسيمات والوحدات، مشكلاً بذلك سبع بنيات

تنظيمية تعد بمثابة نماذج نمطية تتيح لنا المقاربة الإمبريقية لمختلف الكيانات المؤسساتية، فماهية طبيعة هذه النماذج البنائية السبع، وبماذا تتميز خصائصها التنظيمية؟

1. هنري مينتزبرغ؛ السيرة الذاتية والإنتاج العلمي

أ. السيرة الذاتية

ولد هنري مينتزبرغ في 02 سبتمبر 1939 بمدينة موريل الكندية، تحصل على شهادة الليسانس في الهندسة الميكانيكية من جامعة ماك جيل McGill بموريل سنة 1961، وعمل كمهندس في المكتب الوطني لتخطيط السكن الحديدي الكندي (1961-1963)، ثم تحصل على شهادة الماجستير والدكتوراه من معهد سلون للمناجمنت Sloan School of Management (1965-1968)، حيث كان مجال بحثه حول سياسات تسيير العمل. بدأ مشواره كأستاذ جامعي في كلية علوم التسيير بجامعة ماك جيل منذ سنة 1968، ودرس في عدة معاهد عالمية من بينها: المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال IMEAD بفرنسا، ومعهد لندن لإدارة الأعمال في إنجلترا.

ب. الإنتاج العلمي

ألفَ مينتزبرغ عشرون كتاباً؛ مفتتحاً إنتاجه العلمي بكتاب تحت عنوان The Nature of Managerial Work سنة 1973، وكان أحدث الكتب التي ألفها تحت عنوان Managing the Myths of Health سنة 2017، تمحورت جميعها حول تشخيص وتسيير المؤسسات، وتطوير مؤهلات المسيرين. تُرجم بعضها إلى عدة لغات، من أهمها وأشهرها؛ 1982: "The Structuring of Organizations"، 1983 "Power in and out Organizations"، 1994: "Rise and Fall of Strategic Plannin"، 2004: "Managers Not MBA".

2. المرجعية النظرية لمقاربة النماذج البنائية

تندرج نظرية النماذج البنائية إلى مدرسة التوافق البنائي التي تسلم بإنفتاح التنظيم على بيئته الخارجية، واعتبرته نسقا يتأثر ويؤثر فيما يحيط به من متغيرات، برزت في ضوء هذا البارادغم التحليلي- عدة دراسات اهتمت ببعدين أساسيين هما السوق والتكنولوجيا، في إطار ما يصطلح عليه بالتوافقية La contingence، حيث "تم الاصطلاح عليها بالمقاربة التوافقية تبعاً للمعنى الذي تضيفه ثقل الإكراهات على البنيات التنظيمية مما يجعلها في توافق مستمر معها، إذ يُحدد جزء كبير من البنية من خلال الإكراهات" (Amblard, Bernaoux, & Livian, 2005, p. 14)، بمعنى أن التغيرات والتطورات الطارئة على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة تلعب دوراً قهرياً على التنظيم الداخلي، مما يفضي بضرورة التوافق والانسجام مع واقع ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة؛ وذلك من خلال تغيير أساليب العمل وإدارة النشاط الإنتاجي من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الأخرى المكونة للبنية التنظيمية.

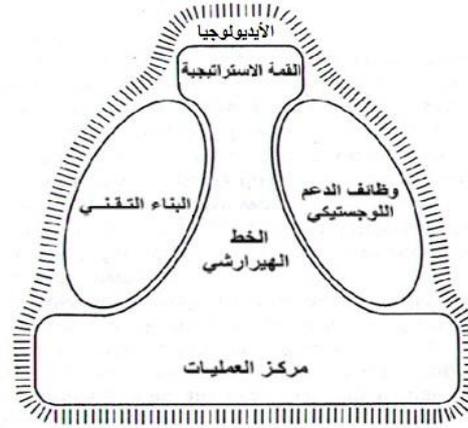
المقاربة التوافقية ستعرف فيما بعد في الساحة السوسولوجية العربية بـ المدخل الاجتماعي الفني، وهي عبارة عن توجه يطلق عليه بـ نظريات التوافق البنائي Les théories de la contingence structurelle، البعد الأول لهذا المدخل والمتمثل في التكنولوجيا أجريت حوله عدت دراسات كان أبرزها تلك التي قامت بها جوان وودوارد JOAN WOODWARD و ترست TRIST حول التأثير التقني وما ينتج عنه من متطلبات تفرض منطقها على البنية التنظيمية، أما البعد الثاني يتمثل في منطق السوق والسياسات الاقتصادية التي تمتاز بها البيئة

الخارجية وأثرها على البنية التنظيمية، حيث مثلت دراسة ايمري EMERY و بيرنز BURNS وستالكر STALKER أحد أهم الدراسات التي تناولت هذا البعد في التراث السوسيولوجي. "تُفِيد نظريات هذه المدرسة فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى وتقترح أن فعالية التنظيم تتوقف على المحيط وعلى خصائص التنظيم كالأستراتيجية والثقافة والحجم والتكنولوجيا كونه نسق عضوي ينشط في إطار محيط" (بوحفص 2017، ص.ص 158-159)، بمعنى الارتكاز على الموقف وما يتضمنه من معطيات وأبعاد في صياغة الأسلوب الأمثل والاصلاح في تسيير أو تنظيم عمل المؤسسة في ضوء المدخلات التي تستعين بها لتحقيق أهدافها.

2. الأجزاء الأساسية للتنظيمات الحديثة

يعرف مينتزرغ البنية التنظيمية "على انها المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من اجل تقسيم العمل الى وظائف متباينة وضمان تنسيقها فيما بعد" (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p. 18)، بمعنى أنها عُدّة إجرائية تستند عليها التنظيمات في عملية تقسيم ثم تنسيق ومراقبة أنشطتها المختلفة لضمان الأداء التنظيمي الكفيل بدفعها نحو النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة، ويتمثل جوهر البنية التنظيمية في تفكيك الأنشطة والأقسام؛ وتنظيم السلطة والمسؤوليات في قنوات تراتبية نازلة؛ وشكلنة Formalisation إجراءات العمل وعملية الإتصال داخل التنظيم.

كما مينتزرغ ستة مكونات رئيسة للبنية تعد بمثابة عامل مشترك بين التنظيمية؛ وهي كالتالي: أولاً؛ القمة الاستراتيجية (تمثلها الإدارة العليا، حيث يتم فيها تحديد الاستراتيجيات، إدارة الوظائف الداخلية والعلاقات مع البيئة الخارجية)، ثانياً؛ الخط الهرارشي (يتضمن كوادرات التنظيم كواسطة بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات، حيث يتم تسيير وتنظيم العمال المرؤوسين وضمان التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم)، ثالثاً؛ مركز العمليات (يمثله عمال الإنتاج، اين يتم انتاج السلع والخدمات)، رابعاً؛ وظائف الدعم اللوجستيكي (ويمثله عمال ليس لهم علاقة مباشرة بعملية الإنتاج، مثل عمال النظافة والمطعم والكافتيريا...)، خامساً؛ البناء التقني (الذي يتشكل من اختصاصيين في مناهج وأساليب العمل، اختصاصيين في التخطيط والمحاسبة ...، يُعتبرون مصدر تنميط العمل في التنظيم). سادساً؛ الأيديولوجيا (يقترّب مفهوم مينتزرغ للأيديولوجيا من مفهوم الثقافة الشائع في الأدبيات السوسيو-تنظيمية؛ فالأيديولوجيا على حد قول تتغذى من المعتقدات والتقاليد الخاصة بتنظيم معين، وهو ما يجعله يختلف عن بقية التنظيمات) (Mintzberg Le, 2000 management).



الشكل (1): المكونات الأساسية للبنية التنظيمية (Mintzberg, Le management, 2000, p. 155)

3. الميكانيزمات التنسيق الجوهرية للبنية التنظيمية

يعتبر تنسيق العمل من أهم وظائف التي تكفلها البنية التنظيمية الجيدة بعد عملية تقسيم العمل لعدة وظائف وأنشطة، في هذا الخصوص حدد مينتزبرغ أربعة ميكانيزمات أساسية تعتمد عليها البنية التنظيمية في تنسيقها لمختلف الوظائف والأنشطة، كما أن العلاقة التي تربط هذه الميكانيزمات يحددها حجم التنظيم وطبيعة الإنتاج وأساليب القيام بالمهام، ما يجعل هذه الميكانيزمات تتفاوت في درجة اعتماد التنظيم على كل منها؛ وهي كالآتي:

أ. التعديل المتبادل Ajustement mutuel

يعتبر ميكانيزم التعديل المتبادل من بين الميكانيزمات الأساسية التي تركز عليها التنظيمات البسيطة (ذات الحجم الصغير) في تنسيق العمل بين الأفراد على مستوى مركز العمليات، وذلك كونه "يحقق ببساطة تنسيق العمل عن طريق الاتصال الغير رسمي، ومن خلاله يصبح العمال هم من يتحكم في العمل" (Mintzberg, 2014, p. 19). بمعنى أن العمال في مواجهتهم لمختلف التعقيدات المرتبطة بالإنتاج نجدهم في تواصل مباشر مع بعضهم البعض لتصحيح مسار الإنتاج أو في عملية تلقين بعض المهارات الأساسية للعمال حديثي العهد بالمؤسسة، كما يتم إعتقاد هذا الميكانيزم في التنظيمات الجدة معقدة، لأنه الميكانيزم الوحيد، كما يؤكد مينتزبرغ، الذي يصلح للظروف الجدة صعبة؛ تلك التي لا يعلم فيها الأفراد ما يجب عليهم فعله بالتحديد في بداية المشروع إلا بعد تحقيق تقدم معتبر في العمل.

ب. الرقابة المباشرة La supervision directe

يعتبر الإشراف المباشر أحد الآليات النمطية التي يعتمدها التنظيم المتوسط أو كبير الحجم في أداء مهامه، ومن ميزاته أنه يحد من هامش الحرية لدى الفاعلين أثناء تأدية مهامهم. يعرفه مينتزبرغ على أنه "آلية تنسيق يقوم من خلالها شخص واحد بالتركيز على مسؤولية الآخرين في العمل من خلال التوجيه وإسداء التعليمات" (Mintzberg, 2014, p. 20)، فمن خلال الشخص المكلف بعملية الإشراف يتم تحديد واجبات الأفراد وشرح الإجراءات التي تقوم عليها هذه الواجبات، كما تتم من خلاله أيضاً متابعة وتصحيح مسار أو

طريقة تنفيذ المهام في حالة الانحراف عن الأساليب المحددة سلفاً، ويتم إصدار الأوامر والتعليمات بطريقة مباشرة من الرئيس إلى المرؤوسين.

ج. التنميط La standardisation

هو عملية يتم بموجبها وضع معيار محدد كمرجع لنشاط معين قصد تحقيق التناغم والانسجام بين أجزاء الكل التمثيلي لذلك النشاط؛ فهو أقرب لمفهوم التوصيف الوظيفي الذي يحدد بشكل دقيق الوظائف والأنشطة التي يتوجب على الموظف الالتزام بها، إذ في هذه الحالة " يتم إعداد سيرورة التنسيق في مرحلة التصميم الأولي للعمل قبل تنفيذه. فعمال سلسلة التركيب، والجراحين في غرفة العمليات، ليسوا بحاجة إطلاقاً للانشغال بتنسيق العمل مع زملائهم في أغلب الظروف: فهم يعرفون ما يمكن انتظاره من الآخرين ويؤدون مهامهم وفقاً لهذه المعرفة" (Mintzberg, 2014, p. 21). يقسم مينتزرغ التنميط إلى أربعة أنواع، وهي: تنميط إجراءات العمل (يعتمد هذا النمط من التنسيق على التحديد الدقيق والمفصل لإجراءات العمل)؛ تنميط النتائج (تحديد ما يجب تحقيقه على نحو مفصل في المرحلة النهائية من العمل، بمعنى أهداف التنظيم)؛ تنميط المؤهلات (فتصبح نوعية التكوين شرطاً أساسية لتقلد بعض المناصب أو حتى التوظيف في تنظيم معين بشكل عام كالجامعة والمستشفى)؛ تنميط المعايير (تحدد العمل تبعاً لما تلميه معتقدات التنظيم، كالمؤسسات الدينية على سبيل المثال). ويتحقق تجانس هذه الأنواع المختلف من عدمه وفقاً لخصائص التنظيم وما يقوم عليه من نشاط.

4. المعالم الأساسية لتشكل البنيات التنظيمية

بعد أن فكك مينتزرغ البنية التنظيمية إلى أجزاء ووضح العلاقة الوظيفية التي تجمع بينها، وحدد ميكانيزمات تنسيق العمل وما تضمنه من إنسجام بين الأنشطة المختلفة، إستطاع بعد ذلك الكشف عن المعالم الأساسية التي تشكل التقارب أو الإختلاف البنائي للتنظيمات بواسطة ما تتضمنه من خصوصية في تقسيم العمل وتنسيق الأنشطة، حيث قسم هذه المعالم الأساسية المشكلة البنيات التنظيمية إلى أربعة أقسام: تصميم مناصب العمل، الروابط الجانبية liens latéraux، نسق إتخاذ القرار، والبنية الفوقية superstructure، هي كالتالي:

أ. تصميم مناصب العمل

ربط مينتزرغ تصميم منصب العمل بأربعة معالم أساسية وهي: تخصيص العمل، شكلنة السلوك، التكوين والتنشئة الاجتماعية المكتسبة، الأدلجة، وقام توضيحها كالتالي:

- تخصيص العمل La spécialisation du travail؛ وفقاً لـ مينتزرغ يتم تخصيص العمل وفق طريقتين مختلفتين تشكلان بعدين أساسيين (Mintzberg 2014, p.p. 87-96)؛ أولاً؛ طاق المنصب Largeur du poste؛ ويمثل عدد المهام التي يتضمنها المنصب، ومن خلاله تتحدد ضرورة تفويض المهام. ثانياً؛ عمق المهام Profondeur du travail؛ ويمثل نوعية المهام ومن خلاله تتحدد ضرورة استخدام أحد أنواع ميكانيزمات التنسيق -سابقة الذكر- وبذلك تتحدد درجة التحكم في العمل والقائم بالتحكم (القمة الإستراتيجية أو الخط التراتبي أو البنية التقنية أو مركز العمليات). من خلال هذه الأبعاد استطاع "مينتزرغ" تحديد نوعين من تقسيم العمل: التقسيم الأفقي

(فيه يتم توسيع العمل، بتفكيكه إلى عدة مهمات) والتقسيم العمودي (فيه يتم إثراء العمل، بجمع أكبر قدر من المهمات في يد عامل واحد ذو كفاءة معينة):

- شكلنة السلوك La formalisation du comportement: وهي "الطريقة التي ينتهجها التنظيم للحد من هامش حرية أعضائه. فشكلنة السلوك هو أحد معالم التصميم التي من خلالها يتم تنميط طرق اشتغال التنظيم" (Mintzberg, 2014, p.p. 97-103). ويحدد مينتزبرغ شكلنة السلوك في ثلاثة أنواع: أولاً، الشكلنة المتعلقة منصب العمل، وتعتمد على التحديد المسبق لخصائص ووظائف المنصب التي يتوجب تنفيذها من طرف العامل (طبيعة منصب العمل هي من يحدد طبيعة محتوى العمل). ثانياً، الشكلنة المتعلقة بتدفق العمل؛ وتعتمد على وضع خصائص محددة لطبيعة المهام بالنسبة لكل عامل وفقاً لطبيعة المهام الأخرى داخل التنظيم (طبيعة محتوى العمل هي من يحدد وظائف المنصب). ثالثاً، الشكلنة عن طريق اللوائح التنظيمية؛ وتعتمد على صياغة قواعد تنظم الاشتغال العام للتنظيم من تدفق للعمل والحدود الوظيفية للمناصب والسلطة الشكلية للأفراد؛ فمن خلالها يتم تحديد الممنوع والمؤهل بنسبة لجميع الوقائع التنظيمية التي يشتغل في إطارها الأفراد:

- التكوين والتنشئة الاجتماعية؛ إن الآليات التي تم ذكرها (تخصيص العمل، شكلنة السلوك) تحتاج إستدماج internalisation العامل لمتطلبات العمل وما يتبعها من قيم ومعايير؛ ويتم ذلك من خلال عمليتين: التكوين، ويعتبره مينتزبرغ أحد أهم معالم التصميم ويعرفه على أنه "العمليات التي من خلالها يتم تلقين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل" (Mintzberg 2014, p. 109)، ويتم ذلك بتلقين المعارف والمهارات العادية -خاصة بمهمات البسيطة التي لا تتطلب كفاءة كبيرة أو تكوين عالي ويتم اكتسابها بسهولة كبيرة - والتي يمكن التحكم فيها وعقلنتها. أو تلقين المعارف والمهارات المعقدة والتي يصعب التحكم فيها وعقلنتها -خاصة بمهمات تتطلب كفاءة كبيرة وتكوين عالي)، في هذه الحالة يتلقى العامل تكويناً يقتضي فترة زمنية طويلة -في الغالب خارج التنظيم- قبل التحاقه بمنصب عمله؛ يطلق مينتزبرغ على هذا النوع من الأفراد "المهنيين professionnels" ويمتازون عن العمال البسطاء بصعوبة شكلنة محتوى نشاطهم وتمتعهم بهامش كبير من الحرية في تصميم وضبط مهامهم (كالأطباء والأساتذة).

أما العملية الثانية فتتمثل في "التنشئة الاجتماعية وتنقسم إلى نوعين مختلفين، إما عند إنتماء الأفراد إلى التنظيم أو قبل الإنتماء له" (Mintzberg 2014, p.p. 110-111): إذ نجد تلك التي يتلقاها الفرد من التنظيم الشكلي على شكل فترات تكوينية قبل الترسيم النهائي في المنصب؛ وفيها يتم تلقين الفرد مختلف معايير العمل وقيم المؤطرة للسلوك المهني في مختلف وحدات التنظيم، وفي بعض الأحيان تتم عملية التنشئة الاجتماعية خارج التنظيم وقبل التحاق الفرد بالتنظيم؛ من خلال معاهد تكوينية أو جامعات أو مدارس خاصة، يتلقى فيها الفرد مختلف المعايير والقيم التي يتطلباها التنظيم المستقبل له (المدارس الشبه طبية، معاهد التكوين الشرطية)؛

- الأدلجة L'endoctrinement: ويرتكز على البرامج والتقنيات التي من خلالها تُنمط قيم ومعايير الافراد حتى يحقق التنظيم متطلباته الأيديولوجية وتشكيل قاعدته المرجعية لعملية إتخاذ القرارات وتنفيذ الأفعال. فالأدلجة تشبه عملية الشكلنة وتكوين الكفاءات؛ لكن تختلف عنها في كونها تنتج تنميطاً داخل التنظيم في شكل مجموعة من المعتقدات المتجذرة بعمق في أفكار معينة (Mintzberg Le management, 2000, p. 161).

ب. البنية الفوقية superstructure

وهي شبكة الوحدات الجزئية التي يتشكل منها التنظيم؛ كالأقسام والفروع، وتنقسم إلى بعدين أساسيين حددهما مينتزرغ كالتالي:

- التجميع في الوحدات: يعتبر التجميع regroupement المبدأ الرئيس لعملية تصميم الوحدات التنظيمية وفق مجموعة أسس من خلالها يقوم التنظيم بتجميع مناصب العمل في وحدات جزئية ثم كلية؛ حدد مينتزرغ هذه الأسس في ستة أنواع؛ هي كالتالي (-) (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p.p. 118):
121): التجميع على أساس التخصص؛ التجميع على أساس إجراءات العمل والوظيفة؛ التجميع على أساس للوظائف المؤقتة؛ التجميع على أساس المنتج؛ التجميع على أساس الزبون؛ التجميع على أساس الموقع الجغرافي:

- حجم الوحدات: إن حجم الوحدات يطرح مشكلة عدد مناصب العمل، يوضح مينتزرغ التمييز بين أنواع التجميع في الوحدات من خلال مفهوم التمايز différenciation الأفقي والعمودي، حيث أن "التمايز العمودي يتجسد في عدد المستويات التراتبية بين التنفيذيين وقمة البنية الهرمية، أما التمايز الأفقي يتم قياسه بعدد الأقسام المشكلة داخل التنظيم" (Nizet & Pichault, 2016, p. 31). فإذا طغى على التنظيم التمايز العمودي ستعتمد الوحدات التنظيمية على بعضها البعض في تأدية المهام بمعنى لا يكن لوحدة معينة أن تنهي مهامها دون انتهاء الوحدات الأخرى، أما إذا طغى على التنظيم التمايز الأفقي سيكون الإعتماد المتبادل بين الوحدات ضعيف جداً وفي بعض الأحيان ينعدم (على سبيل المثال: علاقة كلية علوم الأرض بكلية الأدب !!!).

ج. الروابط العرضية liens latéraux

بعد تجميع المناصب في وحدات تنظيمية تأتي ضرورة الربط بين هذه الوحدات والأقسام سواء في علاقاتها الوظيفية مع بعضها البعض أو في ارتباطها مع القمة الإستراتيجية، حدد مينتزرغ نوعين من الروابط العرضية، الأولى؛ تقوم على العلاقات بين-فردية في عملية التنسيق بين الوحدات؛ بمعنى إنشاء جماعات أو لجان دائمة تجمع ممثلي كل وحدة؛ يتم فيها معالجة التنسيق بين الإجراءات والأهداف المتعارضة للوحدات، الثانية؛ تقوم على الشكك وذلك بمراقبة مستوى الأداء من خلال التخطيط الموجه للأنشطة أو مراقبة المهام (Nizet & Pichault 2016, p.p. 34-36)، وتحدد الأهداف المتعلقة بالمنتج لجميع الوحدات التنظيمية.

د. نسق اتخاذ القرارات بين اللامركزية الأفقية والعمودية

يحلل مينتزرغ نسق اتخاذ القرارات استناداً على مفهوم السلطة الشكلية وذلك بتوظيفه لمفهومين محوريين هما المركزية واللامركزية، "فتقول أن التنظيم يعتمد المركزية في حال ما تركزت سلطة اتخاذ القرار في جزء معين داخل التنظيم – وتصل إلى حدها الأقصى لما تركز في يد شخص واحد فقط؛ ونقول على بنية أنها لامركزية في حال ما توزعت السلطة على عدة أفراد" (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations 2014, p. 173)، تختلف درجة اعتماد المركزية واللامركزية من تنظيم لآخر؛ فالأولى تساعد على التحكم وتنسيق مختلف القرارات التنظيمية، أما الثانية فتفرضها صعوبة الإلمام بجميع المعطيات التنظيمية ومعالجتها من طرف جهة واحدة؛ ما يستدعي تفويض سلطة اتخاذ القرار على جميع أجزاء التنظيم.

5. المؤشرات العرضية في تشكيل البنية التنظيمية

من خلال المقاربة التوافقية وضع "هنري مينتيرغ" أربعة عوامل تؤثر في التشكيل البنائي للتنظيم؛ وهي كالتالي:

أ. حجم وعمر التنظيم

كل ما كانت البنية قديمة النشأة كل ما كان سلوكها التنظيمي مشكلاً (Mintzberg, Le, 2000, p. 164)؛ إن الشكلنة في هذه الحالة تفرضها خبرة التنظيم التي اكتسبها في مختلف مراحل حياته من خلال تكرار معالجة المشاكل التنظيمية والروتينية في أداء مهامه، كما أن كل ما كان حجم التنظيم كبيراً كل ما كانت بنيته متطورة؛ لأن المهمات في هذه الحالة يطبعها التخصص، ما يزيد في اختلاف الوحدات التنظيمية عن بعضها البعض ما يتطلب بدوره نسق إداري متطور من أجل تنظيمها والتنسيق فيما بينها؛ ويعتمد التنظيم في هذه الوضعية على التتميط والرقابة المباشرة من أجل تنسيق العمل وذلك من خلال الخط التراتبي الطويل نسبياً.

ب. النسق التقني

كل ما كان للنسق التقني منطقته الخاص في تنظيم العمل (مُنظَم Régulé)، كل ما اتجه النشاط العملي نحو الرسمية ومركز العمليات نحو البقرطة. كما أنه كل ما كان النسق التقني متطور، كل ما كانت البنية الإدارية مُعدة بطريقة دقيقة، وازداد مؤهل وعدد الموظفون اللوجستيكيون -حيث تصبح اللامركزية الانتقائية في صالحهم-، ويتجه التنظيم بذلك نحو استخدام ميكانيزمات الربط من أجل تنسيق أعمالهم (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p.p. 238-240). وتؤدي كذلك أتمتة مركز العمليات إلى تحويل البنية الإدارية من البيروقراطية إلى بنية عضوية؛ بمعنى لا تُركز كثيراً على الإجراءات الرسمية واللوائح والقوانين.

ج. البيئة الخارجية للتنظيم

كل ما كانت البيئة المحيطة بالتنظيم ديناميكية كل ما كانت البنية ذات طبيعة عضوية؛ بمعنى "إذا كانت البيئة الخارجية مستقرة بإمكان التنظيم أن يتنبأ بالأوضاع المستقبلية وفي هذه الحالة سيعمد إلى ميكانيزم التتميط في تنسيق نشاطه الداخلي ما يجعل منه تنظيم ذو نمط بيروقراطي صارم، لكن في حال ما كانت البيئة عكس ذلك سيتميز التنظيم بنوع من المرونة التي تجعله يعتمد على التعديل المتبادل أو الرقابة المباشرة (حسب طبيعة نشاط التنظيم)" (Mintzberg, Le management, 2000, p.p. 166-167). كما أنه كل ما كانت البيئة الخارجية معقدة كل ما كانت البنية التنظيمية لامركزية؛ وذلك نتيجة لسببين، أولاً؛ إن التعقيد الذي يطبع البيئة الخارجية يجعل من الصعب أن يحتكر شخص واحد سلطة إتخاذ القرار ما يفرض عملية تفويض سلطة، ثانياً؛ مهما كانت البيئة الخارجية مستقرة فهي لا تخلو من التعقيد سواء كان مؤسسي أو اجتماعي. أما فيما يخص السوق؛ فكل ما ارتبط التنظيم بأسواق تختلف عن بعضها البعض من ناحية الخدمات والسلع كلما اتجه نحو التقسيم إلى وحدات على أساس طبيعة السوق؛ بمعنى ينتهج التنظيم اللامركزية العمودية المحدودة.

د. السلطة Pouvoir

قسم مينتيرغ السلطة إلى نوعين "السلطة الخارجية والسلطة الداخلية" (Mintzberg, Le pouvoir) (dans les organisations, 2003, p.p. 73-148)؛ اصطلاح على السلطة الخارجية بـ التحالف الخارجي Coalition externe والتي تتشكل من أعضاء لا يشتغلون داخل التنظيم ولهم علاقة إما مباشرة أو غير مباشرة مع التنظيم (مُلاك، شركاء، تنظيمات تمثل العمال، والمؤسسات الاجتماعية المختلفة)؛ يؤثرون بما يمتلكونه من سلطة على الأوضاع الداخلية للتنظيم، وكلما يزداد تأثير السلطة الخارجية على التنظيم كلما إتجه هذا الأخير نحو المزيد من الشكلنة والمركزية في إتخاذ القرارات.

6. النماذج البنائية للتنظيمات

من خلال المتغيرات السابقة إستطاع مينتيرغ تقسيم التنظيمات وفقاً لطريقة إستغلالها وإنظام أنشطتها إلى سبعة نماذج تمثيلية؛ وهي كالتالي:

أ. البنية المقاولاتية (البيسطة)

تُعرف على أنها تلك "التنظيمات ذات البنية البسيطة الخاضعة للسلطة الرسمية المطلقة والذاتية لقائدها...؛ يتيسر إستيعابها كونها تمثل المرحلة الأولى في تاريخ تأسيس التنظيمات الكبرى وشاهداً على التحولات التي مرت بها" (Mintzberg, Le management, 2000, p. 167). بشكل عام؛ تنفرد البنية المقاولاتية بغياب الدعائم سواء كانت لوجستية أو بنية تقنية وذلك لبساطة الأنشطة وطبيعة الإنتاج، كما تتميز بتقسيم عمل عمودي قوي نتيجة الرقابة المباشرة التي يمارسها الخط التراتبي على مركز العمليات، وفي بعض الحالات نجد أن القمة الإستراتيجية هي ذاتها من يمارس الرقابة المباشرة كميكانيزم أساسي لتنسيق العمل؛ وذلك لصغر حجم التنظيم وبساطة المهام وأنشطة هذا الأخير والبيئة التي يتواجد بها، ما يجعل من عمال مركز العمليات ذوي مهام وأنشطة متعددة؛ وبالتالي يصبح التقسيم الأفقي للعمل جد ضعيف.

أما فيما يخص الأقسام والوحدات في هذا النوع من البنيات نجدها صغيرة الحجم، كما أنها تفتقر لميكانيزم الربط، ويطبعها تمايز différenciation غير محدد وغير مستقر (-130 p.p. Nizet & Pichault, 2016)؛ فالبنية البسيطة ذات مستوى ضعيف من التمايز على المستوى العمودي، بمعنى أنها تتشكل من عدد قليل من المستويات التراتبية وذلك نتيجة إعتمادها مبدأ تجميع المهام والأنشطة على أساس الوظيفة (input) بسبب ما يفرضه الإنتاج من شروط. نتيجةً لهذه الخصائص التي تتميز بها وحدات وأقسام البنية البسيطة سنلمس غياب ميكانيزمات شكلنة السلوك؛ ويصبح ميكانيزم التعديل المتبادل هو المنهج الوحيد لتحقيق تنسيق العمل.

ب. البنية البيروقراطية الآلية (الميكانيكية)

تُعرف على أنها بنية تتميز "بمهام تنفيذية روتينية وجد متخصصة، ذات إجراءات جد مُشكلنة على مستوى مركز العمليات، تكثر فيها القواعد، وتكون فيها عملية الضبط والإتصال مُشكلنة في جميع مستويات التنظيم، تتشكل من وحدات كبيرة الحجم على مستوى مركز العمليات، ويتحقق فيها مبدأ التجميع على أساس المهام، وتكون فيها سلطة إتخاذ القرار مركزية نسبياً، كما أنها ذات بنية إدارية مُتقنة، ويتم فيها الفصل بشكل واضح بين المهام التنفيذية والوظيفية" (Mintzberg, Structure et dynamique des)

(organisations, 2014, p. 282). على مستوى مركز العمليات تكون المهمات التنفيذية بسيطة ومكررة تحتاج إلى قدر قليل من الكفاءة، وبالتالي تقل الحاجة إلى عملية التكوين ما يؤدي إلى كثافة التقسيم الأفقي للعمل في البنية الميكانيكية الذي تجسده محدودية المهام التنفيذية للعامل؛ ما ينتج عنه زيادة عدد العمال تبعاً للمهام المتخصصة التي يقتضيها الإنتاج، أما التقسيم العمودي للعمل نجده ضعيف نتيجة اعتماد تنميط إجراءات العمل و/أو تنميط النتائج والرقابة المباشرة كآلية لتنسيق العمل، ما يؤدي إلى تكوين يد عاملة ذات مؤهلات ضعيفة.

تمتاز البنية الميكانيكية الخط ترانتي طويل نسبياً نتيجة تقسيم العمل العمودي أين تقوم الإطارات التنفيذية بثلاثة مهمات رئيسية (-Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p.p. 283-284): أولاً؛ معالجة المشاكل والصراعات بين العمال ويقع ذلك على عاتق المشرف المسؤول على مجموعة من الأفراد يشتركون في إنجاز مهام معينة، ثانياً؛ تأطير وضمان تجسيد التنميط الذي طوره المحللون في البنية التقنية تجاه أنشطة ومهام عمال مركز العمليات، ثالثاً؛ العمل على تحقيق الإتصال النازل من خلال تمرير المخططات والقرارات التنفيذية من القمة الإستراتيجية نحو مركز العمليات، وتجميع المعطيات والمعلومات من مركز العمليات نحو القمة الإستراتيجية وذلك من خلال التواصل المباشر مع المسؤولين والمحللين والعمال.

ج. البنية التقسيمية

تعتبر البنية التقسيمية "مجموع وحدات شبه مستقلة، أكثر من كونها كُلاً متكامل، مقرونة ببنية إدارية مركزية. يُصطلح على هذه الوحدات بالتقسيمات والبنية الإدارية المركزية بمجلس الإدارة. وهي بنية واسعة الانتشار في القطاع الخاص للإقتصاد الصناعي" (Mintzberg, Le management, 2000, p. 231)، إن السبب وراء هذا التقسيم يكمن في آلية تجميع الوحدات على أساس المنتج (output) وبالتالي يرتبط كل تقسيم بإحتياجات سوق معينة تفرض عليها -من خلال طبيعة المنتجات- آلية خاصة لتنسيق العمل ومراقبة الإنتاج على مستوى مركز العمليات ما يجعلها تنفرد وظيفياً عن باقي التقسيمات تستقل نسبياً عن مجلس الإدارة. وعلى حد قول مينتزبرغ؛ كل تقسيم يشتغل كمشروع مستقل عن بقية المشاريع.

تشكل البنية التقسيمية من خلال "التجميع على أساس للمنتج (output): تحدد التقسيمات على أساس السلع أو الخدمات التي تنتجها، وكذلك على أساس موقعها الجغرافي. مع الإشارة إلى أن داخل التقسيمات نجدها غالباً ما تعتمد input التجميع على أساس الوظائف" (Nizet & Pichault, 2016, p. 139)، بمعنى أن التنظيمات ذات البنية التقسيمية تضع جميع وظائف نشاط معين في وحدة إنتاجية تركز بشكل حصري على إنجاز ذلك النشاط المحدد، وبذلك تسهل عملية التسيير بفضل اعتماد مبدأ اللامركزية أين يتم تفويض ممارسة السلطة لرؤساء الوحدات التي تخصص كل واحدة منها بنشاط معين، ولكل من هذه التقسيمات قسم خاص بالتصنيع؛ المبيعات؛ التطوير؛ والتسويق.

كما أن هذا التقسيم للوظائف العملياتية يقلل من الإعتماد المتبادل بين التقسيمات بإعتبار أن كل واحدة منها بإستطاعتها أن تشتغل كوحدة شبه مستقلة لا حاجة لها بتنسيق نشاطها مع أنشطة باقي التقسيمات؛ وذلك بفضل "تنميط الأهداف كآلية رئيسة لعملية التنسيق في البنية التقسيمية، أما نظام التحكم في الأداء فيعتبر معلم تصميمي أساسي" (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p. 339)؛ بمعنى أن المجلس يمنح التقسيمات حرية إتخاذ القرارات بعد ذلك يقوم بمراقبة نتائج تلك

القرارات، تتم هذه المراقبة على نحو بعدي وبطريقة كمية حسب كمية المبيعات وربحية الإستثمارات المبرمة؛ في النهاية يتم تحدد درجة أداء التقسيمات وتقييم عمل القائمين عليها.

د. البنية الأدهوقراطية (المبتكرة)

تعرف البنية الأدهوقراطية على أنها "بنية جُذ عضوية وتقل فيها شكلنة السلوك؛ يتأسس فيها تخصيص المهام على التكوين والخبرة؛ وتعتمد على تجميع المختصين في وحدات وظيفية بهدف تسيير طاقم العمال من خلال توزيعهم على شكل فرق مشاريع صغيرة لإنجاز مهامهم، ترتكز على العمل بالجماعات، وفرق البحث ومدبرين من آفاق مختلفة يشجعون على الإندماج بهدف الحث على التعديل المتبادل كونه مفتاح آلية التنسيق داخل وفيما بين هذه الفرق" (Mintzberg, Le management, 2000, p. 288). ما يجعل تقسيم العمل أساس الكفاءة والخبرة؛ ويصبح ضعيفاً على المستوى الأفقي نتيجة تنوع الكفاءات وتفاوتها في الأهمية، كما نجد عمال التنظيم الأدهوقراطي يشتغلون وفق كفاءات ومعارف متقاربة لإنجاز عمل مشترك، فما يقوم به عمال فريق معين يتم على أساس معرفة مسبقة لما ستقوم به بقية الفرق.

أما على مستوى التقسيم العمودي نجد أيضاً ضعيف نتيجة الحرية التي يتطلبها عمل المختصين ما يجعل الرقابة المباشرة وتنميط إجراءات العمل أمر يصعب تحقيقه. هذا ما يجعل البنية الأدهوقراطية تعتمد على فرق عمل تتنوع فيها التخصصات والكفاءات، لكن هذا لا يعني، في نفس الوقت، أنها تعتمد على تنميط المؤهلات؛ صحيح هي تعتمد على التوظيف الإنتقائي للكفاءات لكنها ترى في التكوين الذي يحمله المختصين كقاعدة يتأسس عليها ما هو جديد ومبتكر، بالتالي؛ تصبح وحدة القيادة مبدأ يصعب تحقيقه في ظل هذا التعقيد والتنوع في الكفاءات، ما ينتج عنه بنية غير محددة لنسق السلطة الشكلية للتنظيم.

هـ. البنية المهنية

يعرف مينتزبرغ البنية المهنية على أنها تنظيم يمتاز "بمهام عملياتي جد معقد يتطلب تحكماً مباشراً من طرف التنفيذيين، ويتجه نحو آلية في تنسيق العمل تسمح لها بتحقيق المركزية واللامركزية في الآن ذاته؛ وهي تنميط المؤهلات، هذه الأخيرة تنتج نموذج بنائي يُصطلح عليه البيروقراطية المهنية، التي غالباً ما نجدها في الجامعات، المستشفيات، نظم التعليم، مكاتب الخبرة المحاسبية، تنظيمات النشاط الاجتماعي، المؤسسات الحرفية. كل هذه التنظيمات ترتكز، من أجل إشتغالها، على كفاءات ومعارف عمالها المهنيين التنفيذيين؛ وكلها تنتج سلع وخدمات مُنمطة" (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p. 310)، وهذا ما يفسر أهمية مركز العمليات كجزء أساسي للبنية المهنية، وذلك كونه يتضمن خاصيتين جوهريتين تحدد باقي أبعاد الإنتظام الداخلي وما يتطلبه من آليات في تقسيم وتنسيق العمل. هما؛ أولاً، الطبيعة المعقدة للنشاط، ثانياً؛ الخصائص المميزة لعمال التنفيذيين.

تتجلى الملامح البنائية للتنظيمات المهنية من خلال "تنميط المؤهلات كآلية لتنسيق العمل وما يلزمها من معالم التصميم المتمثلة في التكوين والتنشئة الاجتماعية، حيث توظف مختصين خاضعين لتكوين وتنشئة إجتماعية -مهنيين- تتناسب مع مركز عملياتها، وتمنحهم حرية معتبرة في التحكم بمهامهم الخاصة" (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014, p. 310)، بالتالي يكون تقسيم العمل قوي على المستوى العمودي وذلك بإعتبار أن ما يميزهم من كفاءات متخصصة يمنح لهم حرية معتبرة في تصميم

الإجراءات التي يؤديون بها مهامهم المعقدة؛ ما يؤدي إلى غياب الرقبة المباشرة وإنخفاض في مستوى التفويض وبالتالي تقلص ملحوظ على مستوى الخط التراتبي. أما على المستوى العمودي فنجد تقسيم العمل قوي نظراً للتخصص في الكفاءات وبالتالي تمايز نوعي في المهام (التخصص العلمي، تنوع المقاييس في ذات التخصص...) ما يجعل المهنيون يشتغلون في إستقلالية عن زملائهم وفي أماكن متباعدة نسبياً، في المقابل؛ قريبون جداً من الزبائن أو العملاء بحيث يتفاعلون معهم بطريقة مباشرة.

و. البنية الأيديولوجية

بعدما حدد مينتيرغ النماذج البنائية الخمس -سابقة الذكر-؛ أدرجه سنة 1989 بنيتين إضافيتين في كتاب تحت عنوان " التدبير؛ جولة في قلب التنظيمات"، البنية الأولى أطلق عليها مصطلح (البنية الأيديولوجية Missionnaire)؛ والثانية إصطلح عليها ب (المنية السياسية Politique). ويعرف مينتيرغ هذه البنية على أنها "عبارة عن تركيبية تختلف من ناحية معالم التصميم الخاصة بالبنية، فهي ذات مستوى عالي من التكامل الداخلي، وتختلف عن البنيات التي سبق عرضها بالمناخ الذي يتشكل داخل هذا النوع من التنظيمات، بمعنى ما يدعم آلية التنسيق داخلها وهو تنميط معاييرها، بتعبير آخر، تشارك أعضائها في مجموعة من القيم والمعتقدات" (Mintzberg, Le management, 2000, p. 328)، بالتالي تقوم البنية الأيديولوجية على أساس الأيديولوجيا المسيطرة، بمعنى؛ على نسق القيم والمعايير والمعتقدات التي يتمسك بها أعضاء التنظيم، هذا النسق الأيديولوجي يعوض آليات التنسيق وإجراءات تنظيم العمل التي تعتمد عليها التنظيمات الأخرى، على سبيل المثال؛ البنية الميكانيكية أو المهنية، وتنشأ البنية الأيديولوجية من المعنى sens الذي يضيفه القائد الكاريزمي على المهمة التي ينخرط فيها التنظيم، وتتطور هذه البنية بفضل الأعراف التنظيمية وتتقوى بعمليات الطوقسة ritualisation وتحديد هوية الأفراد identification.

وتبعاً لـ مينتيرغ فإن كل تنظيم يمتلك أيديولوجيا معينة؛ لكن هذا النموذج البنائي يمثل التنظيمات التي تسيطر عليها الأيديولوجيا بشكل كبير، ويتجلى ذلك من خلال وضوح المهمة وإنكشاف المعنى الذي تتضمنه وما تمارسه من تأثير مباشر في سلوك وأفعال أفراد التنظيم بواسطة ميكانيزم تنميط المعايير كألية رئيسة لتنسيق العمل، إذ بفضل هذا الميكانيزم تستطيع البنية الأيديولوجية إنتقاء أفرادها وتؤسس تنشئتهم الاجتماعية وتلقن الأفراد الجدد مختلف القيم والمعايير التي تتبناها، حيث يخضع أعضاء هذه البنية إلى ضبط معياري قوي وتغدو "الأشكال الأخرى من آليات التنسيق غير ضرورية، لا تنميط لإجراءات العمل أو الأهداف وحتى المراقبة المباشرة تضاهي الإستعمال الجد متكرر للتعديل المتبادل. فكل فرد يتصرف ببساطة بما يتوافق مع مجموع المعتقدات، وهكذا يستطيع أداء نشاطه العملي على نحو مستقل نسبياً" (Mintzberg, Le management, 2000, p. 330). ويشكل هذا الضبط إكراهاً وآلية تحكم غير مباشر في الأفراد؛ وتنحصر حرية الفعل داخل ما تقره المعتقدات، وعلى هذا النحو تقل الصراعات الإستراتيجية (باعتبار أن ما يجمعهم هو نسق إعتقادي واحد) داخل التنظيم وتبقى فقط على مستوى تأويل هذه المعتقدات وما تطرحه من إختلافات في الطرق والأهداف.

ز. البنية السياسية

يعرف مينتيرغ السياسة في التنظيم على أنها "سلوكات سياسية مرتبطة بسلوكات الأفراد أو الجماعات اللاشكلية، تسبب بشكل حصري في زرع الخلافات، إلى جانب كونها غير شرعية بالمعنى التقني

للمصطلح: غير معترف بها سواء من طرف السلطة الشكلية ولا من طرف الأيديولوجيا المتبناة، وحتى من طرف الكفاءات المتخصصة المؤهلة" (Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, 2003, p.p. 248-249). بمعنى انها سلوكيات تخرج عن الإطار الشكلي للتنظيم ويصعب ملاحظتها للوهلة الأولى، تهدف لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة المشتركة، وينتج عنها عدة صراعات بين أفراد أو جماعات ذات المصالح الشخصية المشتركة. بمعنى آخر: هي عبارة عن نسق سياسي يشكله تكتل الأفراد أو الجماعات المتنافسة والمتصارعة من أجل إكتساب السلطة بطرق وأساليب غير شرعية؛ وذلك بالتأثير على الإجراءات الشكلية للتنظيم حتى تصبح في خدمة المصالح الخاصة للأفراد. كما تشكل هذه الصراعات مجموعة من الألعاب السياسية التي تتوافق أحياناً مع النسق الشرعي للسلطة الشكلية، وأحياناً أخرى، تتعارض معه وتصل إلى حد الإطاحة به.

ينظر مينتزبرغ للنسق السياسي من زاويتين، الأولى: كونه ممارسة تؤثر على إستقرار هذا التنظيم وتنخر في آلية مهمة وهي تنسيق العمل؛ ذلك أن الفعل السياسي يصب غالباً في صالح الأهداف الشخصية والطموحات الضيقة. أما الثانية؛ بإعتبار السياسة سبباً للفوضى وعدم الإستقرار فهي بذلك تساعد على تشكيل جهاز مناعة للتنظيم من خلال ما يضعه هذا الأخير كحلول وميكانيزمات يواجه بها مختلف المشاكل التي تنجر عنها. ويصبح الفعل السياسي وما ينتجه عبارة عن أحد مؤشرات سلامة التنظيم (Mintzberg, Le management, 2000, p. 342). كما يشبه مينتزبرغ النسق السياسي بالطاء verni الذي يغمر جميع التنظيمات، لكن يصل في بعض الأحيان، وبشكل خاص في مراحل الأزمات، لدرجة التأثير المباشر والقوي على الواقع التنظيمي من خلال بنيته المخصوصة التي شكلتها أنساق التحالفات والصراعات داخل تنظيم معين، كما أن في هذه البنية يحل منطق ألعاب السلطة اللاشكلية محل المفهوم التقليدي لتنسيق العمل وضبط أفعال الأفراد. ويتخذ الصراع طبيعة متواترة تجتاح التنظيم مشكلة بذلك تنظيم مُسَيَّس قائم على التفاوض وتبادل المصالح.

خاتمة:

من خلال ما سبق نستنتج أن نظرية النماذج البنائية الخاصة بهنري مينتزبرغ تكشف عن الطبيعة النسبية للبنيات التنظيمية، وذلك تبعاً لميكانيزمات تنسيق العمل المتبناة من طرف التنظيمات، واستناداً على معالم التصميم الأساسية للمشكلة للتنظيم وعلى رأسها تخصيص العمل وفقاً لطبيعة نشاط التنظيم، مع الأخذ في الإعتبار طبيعة السياق البيئي وتأثير أبعاده المختلفة على البنية التنظيمية كالمسوق والسلطة الخارجية، إذ بفضل هذه المكونات النظرية إستطاع مينتزبرغ صياغة سبعة نماذج بنائية تكفل للباحثين مرجعية شاملة لمختلف الدراسات التي بحثت في موضوع البنية.

الجدير بالذكر؛ هو أن مينتزبرغ لم يضيفي على هذه النمذجة تحديداً مغلقاً غير قابل للنقد أو إعادة الصياغة، بل العكس من ذلك، نجده في أهم كتاباته حول البنية يذكر بالطبيعة المفتوحة والمتكاملة لهذه النماذج؛ ويتجلى ذلك فيما أطلق عليها بالبنيات الهجينة التي تجتمع فيها خصائص أكثر من نموذج بنائي، إشارة منه إلى الطبيعة الراديكالية للشروط التي تتشكل منها النماذج التي حددها، وتنوياً منه كذلك لقابلية نظرية النمذجة البنائية للتطوير من قبل الباحثين والدارسين لموضوع البنية.

قائمة المراجع

1. عبد الكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. Amblard, H., Bernaoux, P., & Livian, Y. F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
3. Fayol, H. (1990). *Administration industrielle et générale*. Alger: ENAG.
4. Mintzberg, H. (2000). *Le management* (éd. Troisième). (J. M. Behar, Trad.) Paris: Organisation.
5. Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. (P. Sager, Trad.) Paris: Organisation.
6. Mintzberg, H. (2014). *Structure et dynamique des organisations* (éd. 24e). (P. Romelaer, Trad.) Paris: Organisation Groupe Eyrolles.
7. Nizet, J., & Pichault, F. (2016). *Introduction à la théorie des configurations*. Bruxelles: De Boeck Supérieur s.a.
8. Taylor, W. F. (1992). *La direction scientifique des entreprises*. Alger: ENAG.