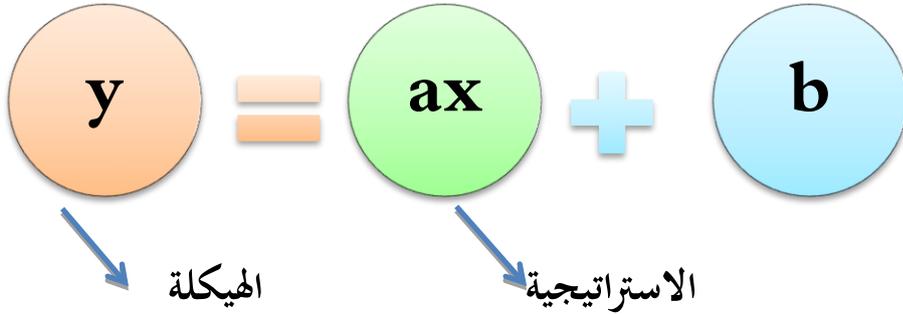


الخور الثاني: العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل

دراسة العلاقة بين الهيكل ومن يحدد من ؟

1_المقاربة الأولى: الإستراتيجية و الأهداف هي التي تحدد الهيكله :



يرى الكثير من الباحثين في المجال الاستراتيجي أن استراتيجية المؤسسة تؤثر بصورة مباشرة على تصميم الهيكل التنظيمي وأن هناك علاقة ايجابية بينهما، ولعل أبرزهم **John Child** و **Alfred Chandler** حيث يعتقدان بأن الاستراتيجية تحدد نوع الأعمال و الأنشطة التي ستنجزها المؤسسة ومناطق تواجدتها ونوع الأفراد الذين ستحاول استقطابهم بمعنى أن الاستراتيجية لها تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1.1_ الاستراتيجية والأهداف كمحددات الهيكل التنظيمي: يرى وآخرون أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخطط، لأن أنشطة المؤسسة تشتق من هذه الأهداف والخطط، كما أن (Peter Drucker) اعتبر ان الهيكل التنظيمي وسيلة بتحقيق أهداف المؤسسة، وأن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يبدأ بتحديد الأهداف و الاستراتيجية

2.1_ العلاقة (إستراتيجية – هيكله) : حسب Chandler، استنتج أنه انطلاقاً من المتغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة تحدث تغيرات في إستراتيجية المؤسسة، وأن تنفيذ هذه الأخيرة يتطلب تغييرات في التنظيم (الهيكله) حيث تنتهي الاستراتيجية بتحديد الهيكله

يرى (A.ch) أن دالة البيئة والموارد هم اللذان يتحكمان في الإستراتيجية المختارة وأن هذه الإستراتيجية تتحكم في اختيار الهيكله المناسبه للمؤسسة.

(استراتيجيات النمو تتحكم في الهيكله)

2_دراسة دالة الهيكله تحدد الاستراتيجية والأفكار المؤيدة لها :

عرض كل من (David Hall) و (Maurice) توجهات جديدة لهذه العلاقة كما طوروا فرضيات مختلفة، فبالنسبة لهما توجد علاقة قوية بين كل من الاستراتيجية والهيكله والبيئة، وأن الهيكله تسبق الاستراتيجية بحكم

أثما يعتقدان أن المؤسسة أول ما تبدأ به هو بناء هيكلها التنظيمي. ومن ثم اختيار استراتيجية مناسبة مقيدة بما قامت بنائه في السابق.

فحتى: (chandler) أقر أنه في بعض الحالات تتبع الاستراتيجية الهيكلية. ويتضح ذلك عندما نقرأ ما كتبه في كتابه أن الهيكلية متعددة الأقسام لمؤسسة (جنرال موتورز) لم تختار استجابة لحاجة نشأت من خيار استراتيجي. فمبتكرها وضعها لكي يتمكنوا من تسيير المؤسسات الخاصة بهم. هناك عدد معتبر من الاستراتيجيون يعترفون بأن الهيكلية تسبق الاستراتيجية مستندياً في ذلك على أن عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة تعتمد على الهياكل التنظيمية، كما أن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة تتأثر بحالة هيكلها التنظيمي.

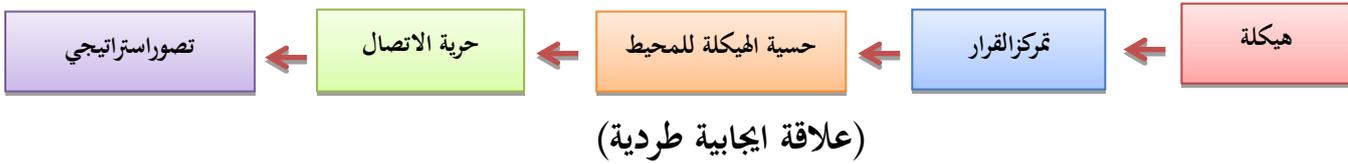
1.2_ الهيكلية كمحدد لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

يمكن القول بأن نجاح أي مخطط استراتيجي لا يتحقق إلا إذا كان البناء التنظيمي للمؤسسة يتكون من خلال مجموعة من الخصائص الهيكلية وطريقة تصرف الإدارة العامة لا تقلل من قيمة مجهودات القائمين على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

سياسة الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة تأثير واضح على طابع عملياتها الاستراتيجية، فإذا كانت هذه السياسة قائمة على تلبية حرية الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي، فإن ذلك يؤدي إلى حرمان الإدارة العامة من أفكار وإضافات إيجابية تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال و بالتالي صياغة استراتيجية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والعكس من ذلك (الحرية، الاتصال، المعلومات، المشاركة، الديمقراطية)

2.2_ الهيكلية تحدد التصورات الاستراتيجية

توصل العديد من الباحثين أن الهيكلية تقيد من خلال خصائصها التصور الاستراتيجي للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح العلاقة والمتغيرات التي تتحكم في التصورات الاستراتيجية



3.2_ الهيكلية تحدد الخيارات الاستراتيجية وميادين الأنشطة الاستراتيجية :

ما يتحكم في ذلك هو التثمين الإداري والمشاركة الإدارية بالإضافة إلى رغبة الإدارة العليا.

الهيكلية وأساليب النمو: أوضح (Normann) أنه على مستوى المؤسسة توجد عمليتين رئيسيتين هما:

أ - عملية التحويل: تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ب- عملية التطوير: اكتشاف فرص جديدة لأنشطة جديدة أو إبداعات تكنولوجية جديدة أو طرق إنتاجية جديدة.

* نموذج التلاؤم والتوافق بين الهيكل والاستراتيجية:

اعتمادا على نموذج (chandler) وأصحاب نظرية القيود الهيكلية، تم التوصل الى نموذج ثالث في تفسير العلاقة (إستراتيجية - هيكل) عرف بنموذج التلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية، مبني أساسا على فكرة أن لكل استراتيجية هياكل تنظيمية مناسبة لها والعكس صحيح، بمعنى أن التأثير متبادل بينهما، ومن بين أهم الأعمال التي ساهمت في هذا التوجه هي أعمال (d/Miller) وبعده أعمال (Govindrajan)، وهو ما سنعمل على توضيحه في العنصر الموالي:

1_ أعمال (Miller): حول العلاقة التوافقية والتركيبية بين الهيكل والاستراتيجية يرى (D.Miller) أن التركيبات الممكنة بين مختلف النماذج الاستراتيجية والهيكلية محدودة، ومنه فإنه انطلاقا من إستراتيجية ما لا يوجد إلا عدد قليل من الهياكل التنظيمية الملائمة لها والعكس صحيح، كما يرى أن العلاقة بين (البيئية، استراتيجية، الهيكل) لها علاقات تبادلية و تأثيرية بين بعضها البعض، ونشأت هذه العلاقات نتيجة سلوكين استراتيجيينمختلفين يؤثران على العملية الاستراتيجية ككل هما :

- السلوك الاستراتيجي المستقل

- السلوك الاستراتيجي الناتج

في سياق بحثه عن إمكانية التوافق بين مختلف النماذج التركيبية الاستراتيجية والهيكلية قام Miller بتحديد خمسة أنواع من الاستراتيجيات معتمدا على الأعمال التي قام بها وقدمها (M/Porter.) نوجزها على النحو التالي:

* إستراتيجية التمييز بالإبداع (منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، البحث والتطوير)

* إستراتيجية التمييز بالتسويق (تركز على الترويج والاشهار للمنتجات)

* إستراتيجية التركيز (تركيز موارد المؤسسة كلها على جزء معين من السوق وتقديم منتجات مناسبة لها)

* إستراتيجية الريادة بالتكلفة (منحى الخبرة، تقليل التكاليف، اقتصاديات الحجم)

* إستراتيجية التجميع: معاكسة لاستراتيجية التركيز، حيث تعتمد على التنوع في الاسواق والمنتجات

أما فيما يخص الهيكل فقد اعتمد (Miller) على نموذج (Mintzberg) في تصنيف الهياكل التنظيمية (

الهيكل البسيط، الهيكل البيروقراطي، الألي والمهني، الهيكل المؤقت، الهيكل التقسيمي)

وفي هذا الاطار قدم الثنائيات التالية:

* (إستراتيجية التركيز واستراتيجية التسويق، الهيكل البسيط)

* (إستراتيجية الريادة بالتكلفة، الهيكل الألي والمهني)

* (إستراتيجية التمييز بالإبداع، الهيكل المؤقت (الغرضي)

* (إستراتيجية التنوع، الهيكل التنظيمي التقسيمي)

تجدر الإشارة الى أن قراءة الثنائيات التركيبية يجب ان لا تفسر أن الهيكلية من تفرض الاستراتيجية المناسبة لها، بل يجب الانطلاق في التحليل من فكرة أن العلاقة (إستراتيجية- هيكلية) هي علاقة تبادلية بحيث تعمل كل إستراتيجية على إحداث الهيكلية الملائمة لها والعكس صحيح.

2_أعمال (Govindrajan) وفعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية:

عمل هذا الأخير على العلاقة بين نمط التسيير من ناحية (مركزية ولا مركزية) اتخاذ القرار وفعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية معتمدا على المعالجة النظرية لثلاثة أنواع من الاستراتيجيات

1.2_ إستراتيجية (Milles, Snow)

إستراتيجية المدافعون: تعتمد على التركيز على قطاع سوقي معين ويتم التركيز فيه على الجودة العالية للمنتجات والأسعار التنافسية من قبل الادارة العليا بهدف كسر المنافسة

إستراتيجية المنقبون: تقديم منتجات جديدة والبحث والتطوير واقتناص الفرص المتاحة بالبيئة

إستراتيجية المحللون: الدمج بين الاستراتيجيتين السابقتين انطلاقا من هذه الاستراتيجيات استطاع (Govindrajan) تحديد تأثير اعتماد المؤسسة لأزواج معينة من شكل (إستراتيجية- هيكلية) على فعالية وحدات أعمالها الاستراتيجية، معتمدا في ذلك على استراتيجيتي (المدافع و المنقب) وعلى خاصيتين هيكليتين هما (المركزية واللامركزية) .

2.2_ استراتيجيات (Porter) :

اعتمد Govindrajan على استراتيجيات (porter): الاستراتيجيات التنافسية العامة (الريادة بالتكلفة، التمييز بالابداع والتسويق) مع الخاصيتين الهيكليتين السابقتين (المركزية، اللامركزية) ومراقبة فعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية وفق ذلك.

وجد أن الهياكل المركزية بسبب اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل ورسمية الاجراءات فهي أكثر توافقا مع استراتيجية الريادة بالتكلفة، في المقابل فإن عدم مرونة الهيكل تتعارض مع الاستراتيجية القائمة على الابداع كاستراتيجية للتمييز ، هذه الأخيرة تظهر أكثر فعالية إذا ما ارتبطت بهيكلية تتميز بحرية أكبر في العمل ومشاركة أوسع في اتخاذ القرارات.

3.2_ استراتيجيات (Govindrajan): ميز بين نوعين من الاستراتيجيات وهما:

إستراتيجية البناء: تعتمد بالأساس على توسيع الأسواق والمنتجات حيث تهدف الى النمو من خلال الانشطة إستراتيجية الحصاد: هي عكس الاستراتيجية السابقة بحيث تهدف الى الانكماش أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.