

المحاضرة الثالثة: العوامل الموقفية المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

ليس هناك هيكل تنظيمي يكون صالح للتطبيق لأي مؤسسة، لأنه يعتمد على أهداف هذه الأخيرة، طبيعة عملها وظروفها المحلية. فمن خلال الدراسات والتجارب الميدانية، أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة. هذه العوامل هي: الاستراتيجية، حجم المؤسسة، دورة حياتها، مكان عملها، درجة التخصص اللازمة لها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها.

أولاً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

يهدف هذا الجزء أساساً إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة، وسيتم عرض لمختلف آراء المفكرين، والذين تم تصنيفهم ضمن 3 مقاربات رئيسية وهي كالتالي:

1- مقارنة الهيكل يتبع الاستراتيجية (مقاربة A. Chandler التاريخية)

لقد أخذت دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية قسطاً متزايداً من اهتمام كثير من الدارسين والباحثين.

ولقد كانت دراسة A. Chandler 1962 من أقدم تلك الدراسات حيث قان بدراسة لمائة (100) مؤسسة صناعية كبرى بالولايات المتحدة الأمريكية. مُتبعاً تطورها خلال خمسين (50) سنة، منذ 1909 ولغاية 1959، وحاول تشخيص الأحداث الرئيسية التي مرت بها كل مؤسسة. والتي خلص منها إلى نتيجة مفادها أن الهيكل يتبع الاستراتيجية حيث أن استحداث استراتيجية جديدة على مستوى المنظمة يؤدي إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي. واستنتج (A. Chandler) أنه انطلاقاً من التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة تحدث تغيرات في استراتيجية المؤسسة، وأن تنفيذ هذه الأخيرة يتطلب تغيرات في الهيكل التنظيمي، حيث تنتمي الاستراتيجية بتحديد الهيكل المناسبة لها.

لذلك فقد اقترح Chandler أن التسلسل الذي يتم عادة بالنسبة لعلاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمية هي:

- يتم تنمية الاستراتيجية الجديدة؛
- ظهور مشكلات إدارية جديدة؛
- حدوث تدهور في الأداء الاقتصادي للمنظمة؛
- يتم البحث عن هيكل تنظيمي مناسب جديد؛
- يعود مستوى الربحية إلى مستواه السابق.

ولاحظ أيضاً أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من منظمات ذات استراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد (منطقة جغرافية واحدة) ومراحل إنتاجية محددة، إلى منظمات ذات استراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات والأسواق والمراحل الإنتاجية، كل ذلك كان له تأثير على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجية البسيطة يلائمها الهيكل التنظيمي

الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض قد حسب المناطق الجغرافية، أو المنتجات، أو العملاء ...)

إذن لابد من انسجام بين الاستراتيجية والبيئة والهيكل التنظيمي من أجل تحقيق النجاح للمنظمة. إن الدراسات التي جاءت ما بعد شندلر Chandler، تؤيد النتيجة التي توصل إليها هذا الأخير، وذلك من حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، كما ذكر أعلاه، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس، فالاستراتيجية والهيكل التنظيمي والبيئة يجب أن يكونوا متوافقين، وإلا سيؤثر ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة. وكمثال على ذلك، فإن المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز، فإنها يجب أن تتمتع بنوع من اللامركزية في الهيكل التنظيمي بعكس المؤسسة التي تسعى إلى تخفيض التكاليف. إذن فالشيء المتفق عليه من قبل الباحثين هو أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتغير بتغير الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر بدورها على استراتيجية هذه الأخيرة، إلا أنه ليس هناك اتفاق حول نوع الهيكل التنظيمي المتبع والأمثل لكل نوع من الاستراتيجيات. فعلى سبيل المثال، فالهيكل التنظيمي الذي اتبع من قبل شركة Dupont أو شركة General Motors، في عام 1920 ليس بالضرورة أن يناسبها اليوم.

2- مقارنة الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي (Hall et Saias)

عرض كل من (M. Saias و D. Hall) سنة 1979 توجهات جديدة لهذه العلاقة وطوروا فرضيات مختلفة، فبالنسبة لهما توجد علاقة قوية بين كل من البيئة والهيكل والاستراتيجية، وأن الهيكل يسبق الاستراتيجية بحكم أنها يعتقد أن المؤسسة أول ما تبدأ به هو بناء هيكلها التنظيمي ومن ثم اختيار استراتيجية مناسبة مفيدة لما قامت ببنائه في السابق. وذلك من خلال مشاهدات ودراسة لمؤسسات كبيرة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة. وفي إطار هذا التوجه فإن المؤسسات التي أصبح لها تاريخ طويل وهياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح التغيير في هيكلها ليس أمراً سهلاً وسريعاً في إطار رغبات الإدارة العليا أو مُتطلبات البيئة المحيطة. فما دامت الهيكلة هي المصدر الرئيسي للمعلومات الرسمية، ودور هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارة العليا، هذا كله ينطوي على التنظيم والتعاون والتنسيق من أجل حل المشاكل العارضة وطرح البدائل والتوقعات المستقبلية، فإنه يكون منطقياً من وجهة نظر المفكرين في هذا الطرح أن تكون الاستراتيجية تابعة للهيكل التنظيمي.

هذا وأقر A. Chandler بأنه في بعض الحالات تتبع الاستراتيجية الهيكل، ويتضح ذلك في "أن الهيكلة متعددة الأقسام بمؤسسات General Motors لم تختار استجابة لحاجة نشأت من خيار استراتيجي فمفكروها وضعوها لكي يتمكنوا من تسيير المؤسسات التي تم جمعها في مؤسسة واحدة"

حيث خلص هذا الباحثان أن الارتباط بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يعتبر دالة في المهارات والمعرفة الإدارية، حيث أن التغيير من هيكل مركزي إلى هيكل لا مركزي يؤدي إلى تغيرات في العمليات المعرفية

للمديرين ومخزون الخبرة لديهم لما يشجعهم على الاتجاه نحو التنوع، والعكس، حيث يؤدي التغيير من هيكل تنظيمي لا مركزي إلى هيكل تنظيمي مركزي إلى تبني درجة اقل من التنوع.

3- مقارنة التلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية (Miller et Grovindarajan)

في هذه المقاربة يمكن الانطلاق من أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل ليست بالعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، بل أن التأثير المتبادل بينهما يأخذ ديناميكيته وفق مؤثرات داخلية وخارجية عديدة مكونة علاقة تفاعلية وتكاملية بينهما.

أي ان لكل استراتيجية هيكل تنظيمية مناسبة لها والعكس صحيح. ومن أهم الأعمال التي ساهمت في هذا التوجه:

أ- أعمال D. Miller:

يرى Miller أن العلاقة الثلاثية (بيئة استراتيجية هيكل) تعطي مجالاً لتركيب عدة نماذج تجمع الاستراتيجية مع الهيكل بعلاقات تبادلية، هذه العلاقات هي نتيجة تصادم وتفاعل سلوكين استراتيجيين مختلفين يؤثران على العملية الاستراتيجية بالمؤسسة هي:

- السلوك الاستراتيجي المستقل: ويعبر هذا السلوك عن العملية الصاعدة التي تعتمد على مبادرات الأفراد والتي يمكن أن تقبل من طرف المؤسسة وتدمج في عملياتها الاستراتيجية، بمعنى أن السلوك الاستراتيجي المستقل ينجم عن ممارسات مختلف أعضاء المؤسسة ليصبح قادراً على إنتاج إطار استراتيجي يسمح بتغيير الآليات الداخلية للمؤسسة. ← نستنتج أن الهيكل يتبع الاستراتيجية.
- السلوك الاستراتيجي الناتج: يعبر هذا السلوك عن التصور التقليدي للاستراتيجية في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية، حيث ينجم هذا السلوك انطلاقاً من تلك التوجيهات التي تقدمها الإدارة العليا والإجراءات الإدارية التي تخص تطبيق الاستراتيجية.

أي الهيكل يؤثر في الاستراتيجية.

وفي سياق بحثه عن إمكانية التوافق بين مختلف النماذج الاستراتيجية والهيكلية، قام Miller بتحديد خمسة أنواع من الاستراتيجيات معتمداً على الأعمال التي قدمها M. Porter وهي:

- استراتيجية التمييز بالإبداع.
- استراتيجية التمييز بالتسويق.
- استراتيجية التركيز.
- استراتيجية الريادة بالتكلفة.
- استراتيجية التجميع.

أما فيما يخص النماذج الهيكلية فقد اعتمد Miller على نموذج H. Mintzberg في تصنيف الهياكل التنظيمية وتحدث عن أربعة نماذج وهي:

- الهيكل البسيط.
- البيروقراطي الآلي.
- الهيكل الغرضي.
- الهيكل التنظيمي التقسيمي.

واستبعد الهيكل البيروقراطي المني في دراسته بحجة أنه يرى أن هذا الهيكل يصلح للمؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.

وعلى أساس الاستراتيجيات الخمسة السابقة والهيكل التنظيمية الأربعة حدد Miller إمكانية التلاؤم أو عدم التلاؤم في أربع نماذج تركيبية شاملة تجمع الهيكل بالاستراتيجية_بعلاقات توافقية يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (01) التلاؤم/عدم التلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية

الهيكل المناسب	الاستراتيجية الأكثر تلاؤما
البسيط	استراتيجية التمييز بالتسوق أو استراتيجية التركيز
البيروقراطية الآلية	استراتيجية الزيادة بالتكلفة
الغرضي	استراتيجية التمييز بالإبداع
التقسيمي	استراتيجية التجميع

تجدر الإشارة إلى أن أي قراءة تحليلية للجدول رقم (01) يجب ألا تفسر أن الهيكل هو من يفرض الاستراتيجية المناسبة، بل يجب الانطلاق من فكرة أن العلاقة (استراتيجية – هيكل) هي علاقة تبادلية، بحيث تعمل كل استراتيجية على إحداث الهيكل الملائم والعكس صحيح.

ب- أعمال Govindarajan:

قدم الباحث عملا نظريا يمثل محاولة للتوفيق بين مقاربة A. Chandler ومقاربة القيود الهيكلية من خلال تحليل العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرار وفعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية معتمدا على المعالجة النظرية على استراتيجيات Miles et Snow واستراتيجية M. Porter والتي سيتم التطرق لها لاحقا.

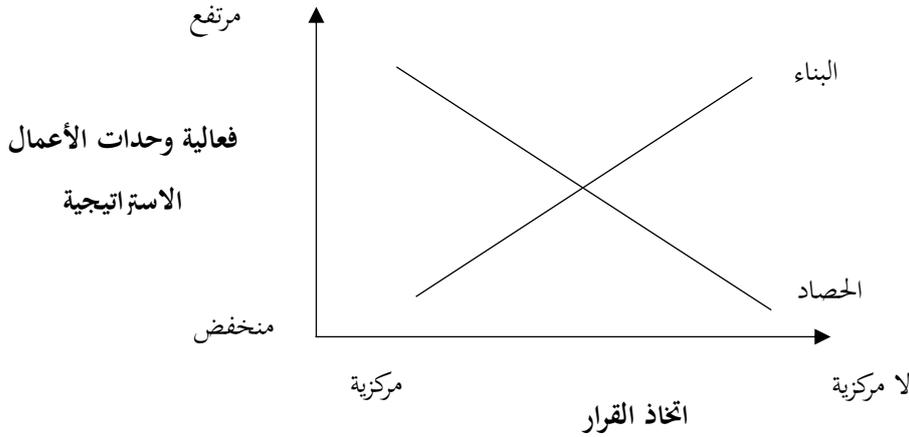
وانطلاقا مما سبق ميز Govindarajan بين نوعين من الاستراتيجيات وهما:

أ- استراتيجية البناء: هي استراتيجية تتبعها المؤسسة عندما تهدف إلى النمو من خلال تطوير أنشطتها وتوسيع تشكيلة منتجاتها لتلبية احتياجات قطاعات سوقية مختلفة

ب- استراتيجية الحصاد: هي عكس الاستراتيجية السابقة، ويدخل في إطارها تقليل المؤسسة لحجم أنشطتها أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

انطلاقا من الاستراتيجيتين السابقتين تم التوصل إلى تحديد اثر اعتماد أحدهما في ظروف هيكلية مختلفة على فعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويتضح من ذلك من خلال الشكل رقم (01)

الشكل رقم (01) أثر الظروف الهيكلية على فعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية



من خلال الشكل السابق يتضح أن استراتيجية البناء ترتبط بعلاقة تلاؤمية مع الهيكل اللامركزي. أما استراتيجية الحصاد فبحكم أنها استراتيجية انكماشية فهي أكثر فعالية إذا ما طبقت ضمن هيكل مركزي.

ثانياً: محددات الهيكل التنظيمي حسب النظرية الموقفية:

يخضع الهيكل التنظيمي بأبعاده وخصائصه إلى تأثير جملة من العوامل الموقفية من أبرزها: الاستراتيجية، البيئة، دورة حياة المنظمة، والحجم والتكنولوجيا، وستضمن هذه النقطة تفسير تأثير العوامل الموقفية على الهيكل بصورة منفردة بقصد التعرف على مدى التغيير الحاصل في أبعاد الهيكل وخصائصه كاستجابة لكل عامل من عوامل الموقف.

1- الاستراتيجية:

توجّه MINTZBERG سنة 1990 يُشير إلى ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، فالهيكل يتبع الإستراتيجية كما تتبع القدم اليسرى اليمنى، فهذه العلاقة أكثر تعقيداً من مجرد النظر إليها ضمن إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، لذلك فإنّ هناك تأثيراً متبادلاً بين هذين المتغيرين. لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل بين الهيكل والإستراتيجية بحيث يتم إعداد الهيكل على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكل قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة. فعندما يكون لدينا إستراتيجية يجب تغيير الهيكل من أجل تطبيقها وتنفيذها، وفي المقابل عند إعداد الإستراتيجية يجب أن يُؤخذ في الاعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فكلًا من الإستراتيجية والهيكل تحدثان في وقت واحد.

فمن خلال دراسة الموضوع الاستراتيجية-الهيكلية في المؤسسة تم التوصل إلى أنّ الإستراتيجية تُعتبر من بين المحددات الرئيسية للهيكل التنظيمي، في حين يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف والخطط المسطرة في الإستراتيجية وبالتالي يمكن القول أنّ هناك علاقة تأثير وتأثر بينهما. فعلى الإستراتيجيين اعتماد هذا التوجه، لأنه أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أنّ النظر إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة يتأثر بهيكلها التنظيمي.

أ- نموذج Miller للتلاؤم (أو عدم التلاؤم) بين الهيكل والاستراتيجية: