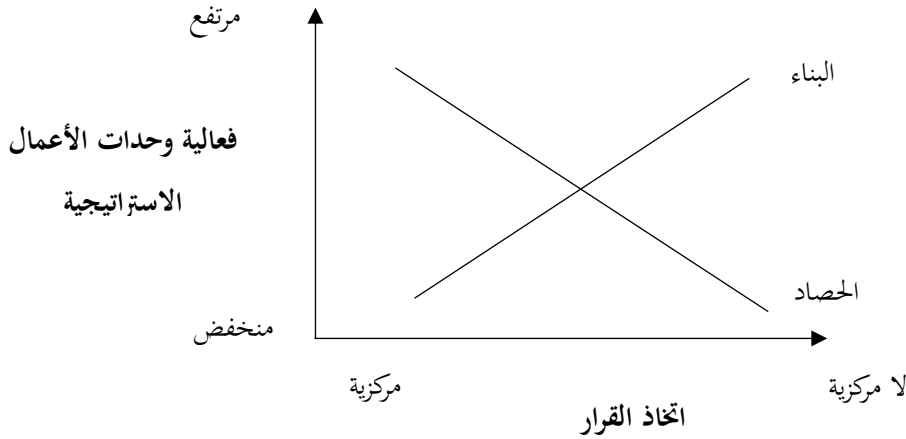


الشكل رقم (01) أثر الظروف الهيكلية على فعالية وحدات الأعمال الاستراتيجية



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. فكل 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:

اعتمد Miller على أعمال M. Porter حيث قسم الاستراتيجيات إلى:

- ✓ استراتيجية التميز بالإبداع، أي دخول السوق بمنتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة تختلف عما يقدمه المنافسون، وتتحقق هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير. هنا يتم بناء هيكل تكون فيه مصلحة للبحث والتطوير قريبة من الإدارة العليا تتميز بصلاحيات كبيرة.
 - ✓ استراتيجية التميز بالتسويق: هي استراتيجية تخصص ميزانيات ضخمة للترويج والإشهار ولقوى البيع.
 - أي أن لوظيفة التسويق مكانة خاصة في هذه الاستراتيجية.
 - ✓ استراتيجية التركيز: تركز المؤسسة على تقديم منتجات تشبع حاجات جزء من السوق، حيث توجه وتركز كل مواردها على تحقيق أهداف محددة في هذا الجزء من السوق.
 - ✓ استراتيجية السيطرة بالتكاليف: هي استراتيجية تبنى على اقتصاديات الحجم، حيث تعمل المؤسسة على تخفيض أوجه التكاليف إلى أقصى حد ممكن حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن عن المنافسين. (ترشيد العمليات الإنتاجية والتجارية وسياسات التوظيف، ...)
 - ✓ استراتيجية التجميع: هي استراتيجية معاكسة لاستراتيجية التركيز تنتهجها المؤسسة عندما تهدف إلى خدمة أسواق مختلفة من خلال توسيع أنشطتها أو تشكيلها منتجاتها. (استراتيجية تنوع).
- هذا واعتمد على نموذج Mintzberg في تصنيف الهياكل التنظيمية والجدول التالي يوضح علاقات التلاؤم وعدم التلاؤم بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (02) علاقات (التلاؤم/عدم التلاؤم) بين الهيكلة والاستراتيجية.

الاستراتيجية	تلاؤم/عدم تلاؤم	الهيكله واسسها المنطقية
الهيكل التنظيمي البسيط		
التميز بالتسويق	تلاؤم	يقدم النوعية والراحة في العمل وأحسن الخدمات لأنه لا يوجد أي تأثير للاستراتيجية على الهيكله
التركيز	تلاؤم	يجنب المنافسة داخل البيئة العدائية ويقلل من عقبات الحجم الصغير للمؤسسة
التميز بالإبداع	عدم تلاؤم	الإبداع المعقد مستحيل ضمن هيكله مركزية وأحادية القيادة
التجميع	عدم تلاؤم	السلم التنظيمي غير كاف
البيروقراطي الآلي		
الريادة بالتكلفة	تلاؤم	إمكانية تطبيق اقتصاديات الحجم
التميز بالتسويق	تلاؤم	ملائمة فقط في حالة ما إذا كان التميز لا يضر بانتظام العملية الإنتاجية وفعاليتها
التميز بالإبداع	عدم تلاؤم	الهيكله جد قاسية (غير مرنة)
التجميع	عدم تلاؤم	اعتمادها المفرط على التقسيم الوظيفي

التركيز	عدم تلاؤم	الهيكل غير مرنة
الهيكل الغرضي		
التميز بالإبداع	تلاؤم	الهيكل مرنة ومساعدة على الإبداع
التركيز	تلاؤم	يمكن أن تكون ملائمة في حالة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تجميع الكفاءات المبدعة
التميز بالتسويق	عدم تلاؤم	لا يجب تبذير الموارد على مجهودات البيع بما أن الطلب على منتجات المؤسسة مرتفع
الريادة بالتكلفة	عدم تلاؤم	الهيكل غير فعالة مع هذا النوع من الاستراتيجية
التجميع	عدم تلاؤم	هذه الاستراتيجية تضعف القدرة على الإبداع كما أن الهيكل غير قائمة على الأقسام
الهيكل التقسيبي		
التجميع	تلاؤم	تعدد الأقسام يساعد على التنوع
الريادة بالتكلفة	تلاؤم	إمكانية تطبيق اقتصاديات الحجم واستراتيجية التكامل العمودي الخلفي
التميز بالتسويق	تلاؤم	في حالة ما إذا كانت المؤسسة الرائدة في هذه الصناعة تعتمد استراتيجية تخفيض التكلفة دون التميز بالتسويق
التميز بالإبداع	عدم تلاؤم	في أغلب الأحيان، الإدارة المركزية تفرض على القسم تطبيق إجراءات بيروقراطية تقيد الإبداع
التركيز	عدم تلاؤم	تعارض منطقي

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن المؤسسات التي تعتمد هيكل بسيطة يتوجب عليها حسب نظرية (Miller) تبني استراتيجية تميز بالاعتماد على وظيفة التسويق، أو استراتيجية التركيز على جزء من السوق تمكثها من التعويض أو تدارك سلبيات الحجم الصغير للمؤسسة.

بينما نجد المركزية الملازمة لهياكل البسيطة قد تكون سببا في كبح أي محاولة للإبداع، وهو ما يجعل إمكانية انتاج استراتيجية تمييزية عن طريق الإبداع أمرا غير ممكنا، وكذلك بالنسبة للاستراتيجيات القائمة على اقتصاديات الحجم (استراتيجية الريادة بالتكلفة - استراتيجية التجميع)، ويرجع ذلك إلى ضعف السلم الهرمي في الهيكل التنظيمي البسيط.

أما الهيكل البيروقراطية الالية فبسبب اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل وتنميط المنتجات ورسمية الإجراءات فإنها تناسب استراتيجية الريادة بالتكلفة. في المقابل فإن عدم مرونة هذا النوع من الهيكل، يقلل من إمكانية اعتماد استراتيجية مبنية على الإبداع، فالمؤسسات البيروقراطية لا تزدهر إلا في بيئة مستقرة وبسيطة، كما أن طول السلم الهرمي لمراكز الإنتاج في هذا النوع من الهياكل لا يمكن أن يكون مربحا إذا ما ارتبط مع استراتيجية تركز جزء ضيق من السوق.

في حين يمكن القول بأن المرونة التي تتميز بها الهيكل الغرضية، تجعلها ملائمة تماما لاستراتيجية تميز قائمة على الإبداع، كما أن المرونة التي تتميز هذه الهيكل تسهل التعاون بين مختلف المختصين وبالتالي تقوي انجذابها نحو استراتيجية التميز عن طريق التسويق، غير أن هذا لا يتحقق إلا في حالة ما إذا كان الطلب على المنتجات الرئيسية للمؤسسة منخفض. أما الهيكل التقسيمية فتظهر حسب الجدول رقم (1) جد مناسبة

لاستراتيجية التجميع واستراتيجية الريادة بالتكلفة، والتميز عن طريق التسويق خصوصا إذا ما امتلكت المؤسسة القدرة على توفير مواردها الأساسية من خلال عمليات التكامل العمودي. في المقابل فإن الانحراف البيروقراطي والذي يتضح من تعدد الأقسام وارتباطها مباشرة مع مديرية مركزية يحرم هذه الهيكلية من المرونة الدنيا للقيام باستراتيجية التميز عن طريق الإبداع.

ب- نموذج Gonvindarajan:

لعل من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المنظمة بعد دراسة شاندر، هو البحث الذي أنجزه كل من Miles & Snow في عام (1978) تحت عنوان "إستراتيجية المنظمة والهيكل والعملية". لقد قام هذان الباحثان بتقديم أربعة أنواع من الإستراتيجيات هي الآن الإطار الأكثر انتشارا في تعريف الإستراتيجية وأثرها على تصميم المنظمة. وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية المدافعون، وإستراتيجية المنقبون، وإستراتيجية المحللون، وإستراتيجية المستجيبون. وتحديد الخصائص الهيكلية التي تلائمها وهي كالاتي:

✓ إستراتيجية المدافعون: هي إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع توجه إلى جزء محدد من السوق (قطاع سوقي معين) وضمن هذا القطاع السوقي الضيق يعمل المدافعون (الإدارة العليا) ضد دخول منافسين جدد إلى قطاع صناعتهم ويتم ذلك من خلال اتباع سلوكيات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار والجودة العالية للمنتجات.

✓ إستراتيجية المنقبون: تعتمد على تقديم منتجات جديدة والبحث عن فرص تسويقية جديدة، ويعتمد نجاحها على قدرة الإدارة على استقطاب موارد بشرية قادرة على الإبداع، وعلى استكشاف الفرص المتاحة في البيئة.

إستراتيجية المحللون: وهي محاولة الإدارة للدمج بين مزايا الإستراتيجيتين السابقتين، فمن جهة تحاول تقليل من تهديدات البيئة (المدافعون) ومن جهة أخرى تحاول استغلال مختلف الفرص المتاحة منها (المنقبون) بمعنى أن الإقدام على اتخاذ أي خطوة كإنتاج سلعة جديدة لا يتم إلا بعد دراسة للجدوى.

✓ إستراتيجية المستجيبون: "إستراتيجية رد الفعل" تقدمه من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الإستراتيجيات السابقة، وفي هذه الوضعية تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكل مع الاختيار الاستراتيجي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي (03)

الجدول رقم (03) تأثير أنماط السلوك الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

المستجيب	المحلل	المدافع	المنقب	أنماط السلوك الهيكل التنظيمي
غير واضح	وسط	قليل	عالي	الأبعاد:
	وسط	عالية	قليلة	- التعقيد
	وسط	كبيرة	قليلة	- الرسمية
	وسط	عالية	قليلة	- المركزية
غير واضح	مرونة وثبات	ثبات	مرونة عالية	- الهرمية
	مزيج	محدودة	متطورة	- ثبات/مرونة
	تكامل	عمودية + أفقية	متنوعة	- آليات التنسيق
	وسط	ضيق	واسع	- الاتصالات
	وسط	كبير	وسط	- نطاق الإشراف
	وسط	احترافي مهني	عالي ودقيق	- عدد المستويات
غير واضح المعالم	عضوي آلي	آلي	عضوي	- التخصص
				نوع الهيكل

انطلاقاً من هذه الاستراتيجيات استطاع Gravindarajan إلى تحديد تأثير اعتماد المؤسسة لأزواج معينة من شكل (استراتيجية هيكل) على فعالية وحدات لأعمالها الاستراتيجية معتمداً على استراتيجيتي (منقب - مدافع) وعلى خاصيتي (المركزية - اللامركزية) باعتبار أنه يرى أن استراتيجية المحلل تقع بين حدود الاستراتيجيتين السابقتين، مع إهمال استراتيجية المستجيب التي يعتبرها كل من (Milles et Snow) سلوكاً سلبياً لا يمكن له التطور.

وتوصل Gravindarajan إلى بناء النموذج التالي:

