

## العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة

أ. د. فرحات غول

أ. جليد ياسين - أستاذ مساعد ب

جامعة الجزائر3

**الملخص:** يعالج هذا المقال موضوعا مهما من مواضيع الإدارة الاستراتيجية والمتعلق بالجدل القائم حول من يأتي أولا هل الاستراتيجية أم الهيكل التنظيمي، ولقد تم عرض آراء مختلف المفكرين المؤيدين لأسبقية الهيكل التنظيمي ( الهيكل) وأدلتهم من جهة، ومن جهة أخرى آراء المفكرين المؤيدين لأسبقية الاستراتيجية وأدلتهم، لنصل إلى أن العلاقة بينهما تفاعلية وتكاملية وباستمرار، حيث أن التغيير في أحدهما يفرض التغيير في الآخر من أجل تحقيق الانسجام اللازم في المؤسسة والذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي ( الهيكل )، التخطيط الاستراتيجي، التفاعل والتكامل بين الاستراتيجية والهيكل.

### **Abstract :**

This article discussion the important topic of strategic management and on the existing controversy about who comes first does the strategy or organizational structure ; and has been present the views of various thinkers supporters of the primacy of the organisational structure (restructuring) and their evidence on the one hand, and on the other hand the opinions of scholars supporters of the primacy of the strategy and their evidence , to get that the relationship between the two complementary and interactive and constantly, where the change in one imposes a change in the other in order to achieve the necessary harmony in the organization which allows the achievement of goals.

**Key words:** strategy, organisational structure(restructuring), strateging planning, interaction and integration between the strategy and restructuring.

### **مقدمة:**

لقد زادت اهتمامات الباحثين بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة نظرا لأهمية المتغيرات التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجيات من جهة، وللضرورة التي تفرضها الاختيارات الإستراتيجية على القرارات الهيكلية المحددة، ولاعتبار الترابط الموجود بين الإستراتيجية ، هيكل المؤسسة والبيئة.

تشير العديد من الكتابات في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن هناك مدخلين لدراسة وتحليل العلاقة بين تلك العناصر، فيرى البعض أن التغييرات في الإستراتيجية تستدعي إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للدور الكبير الذي تلعبه الهيكلية في تحديد التوجهات الإستراتيجية ، حيث تحدد الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد فيترتب على التغييرات في الإستراتيجية تغييرات في الهيكلية، ويصمم الهيكل التنظيمي بحيث يسهل تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية . ويرى البعض الآخر أن الأولوية تتمثل في بناء الهياكل التنظيمية مما يسمح فيما بعد بحديد الاختيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

لقد كان لموضوع العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية الكثير من الدراسات النظرية والتجريبية، حيث تناولت العلاقات المباشرة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمية انطلاقاً من طبيعة وتنوع المنتجات/ الأسواق، أو غير المباشرة باستعمال متغيرات وسيطية أخرى كطبيعة وخصائص التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة وتغيرات البيئة وحجم المؤسسة.

و عليه فان الإشكالية المطروحة هي:

**كيف يكون التفاعل والتكامل بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟**

من هذا المنطلق سنعالج في هذا المقال العناصر التالية:

- 1- دراسة تحليلية للعلاقة التفاعلية والتكاملية بين الهيكلية والإستراتيجية .
- 2- دراسة حالة الهيكلية تحدد الإستراتيجية والأفكار المؤيدة لذلك.
- 3- علاقة التفاعل والتكامل بين الهيكلية والإستراتيجية.

**1- دراسة تحليلية للعلاقة التفاعلية والتكاملية بين الهيكلية والإستراتيجية :**

يرى الكثير من الباحثين في المجال الاستراتيجي أن إستراتيجية المؤسسة تؤثر بصورة مباشرة على تصميم الهيكل التنظيمي، وأن هناك علاقة ايجابية بينهما، ولعل أبرزهم (Alfred chandler و John Child) حيث يعتقدان بأن الإستراتيجية " تحدد نوع الأعمال والأنشطة التي ستجزها المؤسسة ومناطق تواجدها ونوع الأفراد الذين ستحاول استقطابهم"<sup>(1)</sup>، بمعنى أن الإستراتيجية لها تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو ما سنحاول إيضاحه فيما يلي.

**1.1- الإستراتيجية والأهداف كمحددات الهيكل التنظيمي:** كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن المتغير الوحيد الذي يحدد نوع الهيكل التنظيمي المناسب لمؤسسة ما هو أهدافها، انطلاقاً من افتراض أن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق الأهداف المتفق عليها في المؤسسة، حيث يرى (Koontz et O'dennell) أن " الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخطط، لأن أنشطة المؤسسة تشتق من هذه الأهداف والخطط"<sup>(2)</sup>. كما أن (Peter Drucker) اعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يبدأ بتحديد الأهداف والإستراتيجية<sup>(3)</sup>. كما نص البعض ما يلي: " بعدما يتم تحديد أهداف المؤسسة يتبع ذلك منطقياً تطوير الهيكل التنظيمي وانسياب السلطة والعلاقات الأخرى"<sup>(4)</sup>.

لقد كان الاهتمام منصبا على الأهداف دون التطرق إلى وسائل تحقيقها، لذلك أكد بعض المفكرين بأن الإستراتيجية عاملاً أشمل وأعمق من الأهداف واعتبروا الخطط وخاصة الخطط الإستراتيجية هي نقطة

الانطلاق لوضع التنظيم المناسب للمؤسسة، حيث أن الإستراتيجية في ذاتها تهتم بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد وتحديد الأنشطة اللازمة وتنظيمها لتحقيق هذه الأهداف. كما أكد (John Child) أهمية الخيار الاستراتيجي، حيث يرى أن أهداف المؤسسة تتضمنها الإستراتيجية، التي تشمل السياسات والخطط التي تحاول الإدارة من خلالها تحقيق الأهداف التي حددتها، وأن تنفيذ الاستراتيجيات سيقدر الواجبات والأنشطة التي ستجزها المؤسسة ومناطق تواجدتها وتنوع أنشطتها، كما يعتقد بأن أي قرار بشأن إتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على هيكل المؤسسة<sup>(5)</sup>.

لقد نال اتجاه تبني الإستراتيجية كعامل محدد للهيكل التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل عدد متزايد من الباحثين والمفكرين، حيث قام العديد من هؤلاء بتحليل الاستراتيجيات ودراسة تأثيرها على هيكل المؤسسة، وبخاصة ذلك الجانب المتعلق بتنوع الأنشطة أو المنتجات، ومن أبرز هذه الدراسات تلك التي قام بها (Alfred Chandler).

**2.1- العلاقة (إستراتيجية- هيكل) حسب (Chandler):** استنتج (A.Chandler) أنه انطلاقا من التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات تحدث تغيرات في إستراتيجية المؤسسة، وأن تنفيذ هذه الأخيرة يتطلب تغييرات في التنظيم (الهيكل)، حيث تنتهي الإستراتيجية بتحديد الهيكل المناسبة لها<sup>(6)</sup>.

يرى (Chandler) بأن حالة البيئة وموارد المؤسسة يتحكمان في الإستراتيجية المختارة، وأن هذه الإستراتيجية تتحكم في اختيار الهيكل المناسبة للمؤسسة، ومع تطور البيئة و/أو نمو موارد المؤسسة تنتهج المؤسسة إستراتيجية جديدة ويتبعها تغيير في هيكل المؤسسة استجابة لمتطلبات الإستراتيجية الجديدة، وهذا ما عبر عنه (Chandler) في مؤلفه حين قال: " أن استراتيجيات النمو ولدت من وعي بالفرص وبالاحتياجات التي ولدت بدورها من النمو الديموغرافي، وتطور المداخيل والتكنولوجيا.... ولكي تستعمل الموارد المتاحة والنامية في المؤسسة بطريقة أكثر مردودية يجب إعادة هيكل المؤسسة"<sup>(7)</sup>.

نستنتج أن الهيكل حسب (Chandler) هي دالة تابعة للمتغير إستراتيجية، وأن الهيكل الأكثر تعقيدا ناتجة عن استراتيجيات أكثر نموا وتوسعا، مما يسمح بتلخيص أفكاره في العبارة التالية: " الهيكل تتبع الإستراتيجية".

## **2- دراسة حالة الهيكل تحدد الإستراتيجية والأفكار المؤيدة لذلك:**

عرض كل من (David.Hall) و (Maurice Saias) توجهات جديدة لهذه العلاقة كما طوروا فرضيات مختلفة، فبالنسبة لهما توجد علاقة قوية بين كل من الإستراتيجية والهيكل والبيئة، وأن الهيكل تسبق الإستراتيجية بحكم أنهما يعتقدان أن المؤسسة أول ما تبدأ به هو بناء هيكلها التنظيمي ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة مقيدة بما قامت ببنائه في السابق<sup>(8)</sup>.

فحتى (Chandler) أقر بأنه في بعض الحالات تتبع الإستراتيجية الهيكل ويتضح ذلك عندما نقرأ ما كتب في مؤلفه " أن الهيكل متعددة الأقسام بمؤسسة (General Motors) لم تختار استجابة لحاجة نشأت

من خيار استراتيجي، فمبتكريها وضعوها لكي يتمكنوا من تسيير المؤسسات التي تم جمعها في مؤسسة واحدة<sup>(9)</sup>.

الأكثر من ذلك فقد كتب أيضا " أن (General Motors) كي تتبع هيكلتها الجديدة (متعددة الأقسام) انتهجت إستراتيجية واسعة التنوع منتجة وموزعة لكل أنواع المحركات ومنتجات تستعمل هذه المحركات<sup>(10)</sup>، ولكن (Chandler) لم يذهب أبعد من هذه الملاحظات التي عاشتها المؤسسات ولم يطورها إلى نظرية تنفي نظريته الأولى بالرغم أنه في كثير من المؤسسات كانت الهيكلية تسبق الإستراتيجية .

فالإستراتيجيون يعترفون بذلك (الهيكلية تسبق الإستراتيجية) عندما يعتمدون على الهياكل التنظيمية للقيام بعمليات التشخيص الداخلي للمؤسسة، وهم يعترفون أيضا بأن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة تتأثر بحالة هيكلها التنظيمي، وعليه فإذا كان غالبية الإستراتيجيين يريدون أن يقرروا بأن للهياكل التنظيمية وزن كبير يؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، نتساءل عن عدد أولئك الذين يعترفون بالأثر الحقيقي لهذه الهياكل.

إن اعتبار الهيكلية تحدد الإستراتيجية وتقيد صياغتها يجعل من المؤسسة مجبرة على مراجعة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وهو ما سنوضحه فيما يلي.

**1.2- الهيكلية كمحدد لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة:** أشار (Chandler) عند دراسته لطبيعة العلاقة بين الهيكلية والإستراتيجية إلى أن صياغة مخطط استراتيجي تنطلق وسط البناء التنظيمي للمؤسسة من طرف مجموعة من المدراء أو خلية متخصصة أو من شخص مهمته التفكير على المدى الطويل، ويتفق (Chandler) مع العديد من الكتاب على أن صياغة مخطط استراتيجي يتطلب مجهودات كبيرة، كما يشير (Weick) إلى " أن أحد النتائج الأكثر رواجاً هي أن الأشخاص قلما يخططون حتى في الحالات التي تكون لهم الفرصة متاحة لذلك"<sup>(11)</sup>.

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

**1.1.2- دور الإدارة العامة:** إن تطور التخطيط الاستراتيجي ونجاحه يفرض على الإدارة العامة الاهتمام بما يلي<sup>(12)</sup>:

- أ- الاهتمام الصريح بالتخطيط الاستراتيجي، ومنه توجيه مستقبل المؤسسة نحو الأفضل.
- ب- تحديد الأهداف والمهام الأساسية بوضوح أن تعمل على تحقيقها.
- ج- يجب أن تكون واقعية وتتجنب التفاؤل بتخطيطها أكثر من اللازم.

إضافة إلى ذلك فإن لسياسة الاتصالات التي تعتمد عليها المؤسسة تأثير واضح على طابع عملياتها الإستراتيجية، فإذا كانت هذه السياسة قائمة على تلبية حرية الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي، فإن ذلك سيؤدي إلى حرمان الإدارة العامة من أفكار وإضافات مختلف المستويات الإدارية، والتي قد تكون مهمة عند صياغة الإستراتيجية . أما إذا كانت الإدارة العامة تدعم حرية الاتصال فإن ذلك يعني أنها تقبل التغييرات والتي قد تصل إلى غاية تغيير أهداف أساسية للمؤسسة<sup>(13)</sup>، كما أنه يعني أن الإدارة العامة مستعدة لمشاركة أوسع من أفراد المؤسسة في تبني أهداف جديدة. يتضح أن الإدارة العامة تملك ميكانيزمات هيكلية تحدد عملية سير وتطور التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، وهو الأمر الذي يعني أن الإدارة العامة لها القدرة على الهيكل قبل إدخال التخطيط الاستراتيجي.

**2.1.2- الخصائص الهيكلية وأثرها على التخطيط الاستراتيجي:** يمكن أن تعتمد الإدارة العامة بصفة كبيرة على اللامركزية، حيث تتنازل بذلك بصفة واسعة عن سلطة اتخاذ القرارات إلى مختلف أقسام المؤسسة، وفي هذه الحالة فإن المبادرة لإطلاق مخطط استراتيجي لا تتم من طرف الإدارة العامة كما قد لا تتم من طرف الأقسام، بل ستجد نفسها أمام سلسلة من المخططات الإستراتيجية الفرعية ومخطط استراتيجي شامل ينتج من التحام هذه الإستراتيجيات الفرعية المتناسقة، فالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ستصبح بذلك نتيجة لطبيعة هيكل المؤسسة، أما إذا اعتمدت المؤسسة في تنظيمها درجة عالية من المركزية فإن ذلك سيؤدي إلى نقص ثقة ودعم المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي لهذه الإستراتيجية، ومنه صعوبة تنفيذها.

فضلا عن ذلك فإن إدخال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو تطويره يمكن أن يكون أمرا صعبا أو يفشل في حالة ما إذا كانت المؤسسة لا تمتلك العدد الكافي من المدراء ذوي الكفاءات العالية وهو ما يزيد من صعوبة التخطيط الاستراتيجي. وعليه يمكن القول بأن تطوير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يواجه صعوبات كثيرة تفرضها طبيعة هيكل المؤسسة.

**2.2- التصورات الإستراتيجية محددة بالهيكل:** يعتبر التصور الاستراتيجي بمثابة أساس العملية الإستراتيجية بالمؤسسة، من هذا المنطلق قام العديد من الباحثين ومن بينهم (Miles) و(Snow) بدراسات من أجل تحديد أثر الهيكل على نوعية التصور الاستراتيجي للمؤسسة. توصل (Miles) و(Snow) من خلال دراستهم إلى نتيجة مفادها أن الهيكل تقيد من خلال خصائصها التصور الاستراتيجي للمؤسسة<sup>(14)</sup>، والأكثر من ذلك فقد أكدوا على أن الهيكل يمكن أن تجعل المؤسسة قصيرة النظر.

كما أوضح الباحثان (Leifer) و(Huber) أن الهيكل من خلال عناصرها تتصرف كمصفاة تحدد طبيعة التصورات الإستراتيجية التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة<sup>(15)</sup>، ويتم ذلك بتلقي الهيكل معلومات قد تكون نتيجة ملاحظات لأحداث تشهدا البيئة الخارجية للمؤسسة أو توقعات مستقبلية للتغيرات التي قد

تطراً على هذه البيئة حيث تبدأ الهيكلية عندئذ من خلال عناصرها في عملية تحليل هذه المعلومات بهدف الحكم على أهميتها.

عندما يحكم على المعلومة بأنها مهمة يتم نقلها إلى باقي عناصر الهيكلية، ويرى كل من (Leifer et Huber) أن عملية تداول المعلومات بين عناصر الهيكل التنظيمي لا تتم بطريقة متماثلة في جميع المؤسسات، فنوعية وسرعة تلقي ونقل المعلومات متعلقة بالقدرات الحسية للهيكلية، وهي " قدرات ترتبط بقدرة المسيرين على فهم الأحداث وتحليلها وإعداد ردود الأفعال الملائمة لها، كما أنها ترتبط بطبيعة نظام الاتصالات الذي تعتمد المؤسسة ضمن هيكلتها "<sup>(16)</sup>، فكلما كانت هيكلية المؤسسة تمتلك قدرات حسية أكبر كلما تمت عملية تلقي ونقل المعلومات بين أجزاء هذه الهيكلية بصورة أسرع، ومنه ترجمتها إلى تصورات إستراتيجية تكون أساساً في صياغة خيارات إستراتيجية ملائمة تستعملها المؤسسة متى دعت الحاجة إلى ذلك.

يتحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة بخاصية هيكلية أخرى هي درجة تمركز سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة، فحسب (Lawrence et Lorsch) فإن "الهيكل اللامركزية تدعم التصور السريع للأحداث، بينما الهيكل البيروقراطية تحد وتقلص من طاقات التصور الاستراتيجي للمؤسسة، كما أنها تقلص من سيولة وسرعة الاتصال ونقل المعلومات ضمن أجزائها "<sup>(17)</sup>.

تلعب الإدارة العامة دوراً مباشراً في تحديد طبيعيات التصورات الإستراتيجية في المؤسسة كما أوضح الباحثان (Starbuck et Hedberg) حيث لاحظا أن " الإدارة العامة للمؤسسة تخلق رؤية خاصة بها للعالم، هذه الرؤية تعمل على تقاسمها مع المستويات الدنيا للهيكلية لتملي على المؤسسة الظواهر التي يجب عليها تجاهلها، كما أنها ستحدد كيفية ترجمة الأحداث إلى مفاهيم معينة "<sup>(18)</sup>. لهذا السبب نجد الكثير من المؤسسات المهمة سواء لكبر حجمها أو لسمعتها ترفض التغييرات وبالتالي تزول، فهي تتصور البيئة حسب رغبات إدارتها العليا ولا تراها كما هي في الواقع.

**3.2- الاختيارات الإستراتيجية تتحدد بالهيكلية:** أوضح الباحثان (Starbuck et Hedberg) أن عملية انجاز الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وعملية حل المشاكل هما عمليتان متصلتان ومرتبطنتان ببعضهما البعض، وتتم وفق أولويات تفرضها الظروف المحيطة بالمؤسسة<sup>(19)</sup>، وهو ما دفع بالكثير من الاستراتيجيين إلى اختيار إطار للتفكير مصمم من أجل رؤية وحل المشاكل مع ضمان سير منطقي للعمليات والأنشطة داخل المؤسسة، كما تؤثر الهيكلية على الخيارات الإستراتيجية سواء على مستوى الإدراك أو على مستوى العادات والقيم، عن طريق إيديولوجية خاصة بالمؤسسة، وهذا ما نقترح رؤيته بدراسة بعض مكونات الإستراتيجية .

**1.3.2- الهيكلية وميادين النشاط الاستراتيجي:** تعد عملية اختيار ميدان النشاط الاستراتيجي أول حركة إستراتيجية تقوم بها المؤسسة، حيث يرى (Tompson) بأن مراكز الحكم بالمؤسسة ( مراكز اتخاذ القرار) تؤثر مباشرة على طبيعة الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة بما فيها اختيار ميادين النشاطات

الإستراتيجية. فان ساندت ودعمت هذه المراكز اختيارا ما ( ميدان نشاط استراتيجي) فان ذلك يعني أن احتمال تطور أو نمو هذا الاختيار كبير جدا، أما إذا مثل الخيار إبداعا حقيقيا وكانت مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة غير متحمسة له ورغم ما قد يحمله من فرص في النجاح، إلا أن هذا الخيار لن يستفيد من الدعم الكافي لكي يتطور.

كما أوضح (Tompson) أنه إذا ما ترتب عن اختيار استراتيجي معين إجراء تغييرات عميقة في المكونات الهيكلية للمؤسسة (شبكات الاتصال الداخلية والخارجية ونظام الحوافز والمكافآت ونظام المراقبة)، فان احتمال قبول وتحقيق هذا النشاط ضئيل جدا<sup>(20)</sup>. وهو الأمر الذي يعني أن الهيكلية تحدد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

**2.3.2- الهيكلية وأساليب النمو:** أوضح (Normann) أنه على مستوى المؤسسة توجد عمليتين أساسيتين هما<sup>(21)</sup>:

أ - عملية التحويل: تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية، أنواع مختلفة من الطاقات) إلى مخرجات (منتجات).

ب- عملية التطوير: وهي تجمع بين اكتشاف فرص لأنشطة جديدة أو إبداعات تكنولوجية جديدة أو تعلم طرق أو أساليب جديدة تساعد على عملية التحويل.

كما أكد على أن هاتين العمليتين تعتمدان بدرجة كبيرة على طبيعة الهيكلية حيث يرى أن " على المؤسسة أن تعمل على توفير الخصائص الهيكلية الملائمة لتتم عمليتي التحويل والتطوير بفعالية"<sup>(22)</sup>.

نستنتج من أبحاث (Normann) أن كل إستراتيجية تقوم على إضافة نشاطات أو تكنولوجيات أو أسواق جديدة، تعتمد إلى حد كبير على النظام الهيكلي القائم بالمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تعتمد هيكلية مركزية ذات ثقافة سائدة تتأقلم مع إستراتيجيات تخفيض تكاليف العملية التحويلية بهدف تعظيم الربح، فان التجارب أظهرت أن هذا النوع من الهيكلية قد يمنع أي توجه نحو تطور المؤسسة اقتصاديا أو تقنيا.

بينما توجد هياكل أخرى تسمح بالاتجاه نحو التطور بل أكثر من ذلك هي تسانده وتسعى إلى تحقيقه كما كتب (Bruce Scott): "أن الهياكل التي تضم مركز أبحاث تساهم بالدخول في نشاطات جديدة، فهي تخلق حد أدنى من المصاعب الداخلية وهو ما يساعد على إضافة فروع أو وحدات جديدة"<sup>(23)</sup>. من ذلك يتضح أن تركيب بعض الخصائص الهيكلية يمكن أن يكون مصدرا للإبداع والتنوع.

أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثان (Pitts et Berg) أن نجاح إستراتيجية تنوع داخلي أو خارجي عن طريق الحياة أو الاندماج إنما هي متعلقة بقوة بخصائص هيكلية المؤسسة وبالخصوص ثقافة المؤسسة<sup>(24)</sup>، كما أظهرت أيضا أنه من الصعب على المؤسسة إتباع في نفس الوقت إستراتيجية تنوع داخلي وخارجي. ذلك أن التنوع الداخلي يعتمد على قدرة تحريك الموارد المتاحة للمؤسسة لصالح النشاط الجديد، في المقابل فان نجاح التنوع الخارجي يفرض أن تسود في المؤسسة ثقافة تسمح بمنح كل وحدة نشاط درجة كبيرة من الاستقلالية، كما تسمح باستقطاب مجموعات جديدة من المسيرين الذين يملكون

الطاقات الضرورية لميادين النشاط، هؤلاء المسيرين الذين اعتادوا على تسيير الأنشطة في مؤسساتهم الخاصة قبل الحياة أو الاندماج عادة ما يرغبون في الاحتفاظ بما اعتادوا عليه، وعليه فإن أي محاولة لدمجهم سيفسرونها على أنها ستجعلهم يتخلون عن ثقافتهم الخاصة وتبني قوانين جديدة، وهو الأمر الذي يجعلهم يرفضون الاندماج أو على الأقل لا يرضون به، وكنتيجة لذلك ستملك إستراتيجية التتويج الخارجي للمؤسسة فرصا ضئيلة في النجاح.

بذلك يظهر جليا أن الهيكل التي لا ترضى بتقسيم الموارد فهي تتقبل بصعوبة إستراتيجية التتويج الداخلي، بينما الهيكل التي تعطي الامتياز لتقسيم الموارد ستجد صعوبة في تقبل إستراتيجية تنويج خارجي. ففي كلتا الحالتين فإن هيكل المؤسسة ستحدد الاختيارات الإستراتيجية التي بإمكانها أن تتجسد على أرض الواقع.

يتضح من خلال ما تقدم أن دور الهيكل التنظيمي لا يقتصر على مرحلة التنفيذ الاستراتيجي فحسب بل يتعدى ذلك إلى غاية تحديده للعملية الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

يمكن القول بأنه في حالة اعتبار بان الإستراتيجية هي محدد للهيكل التنظيمي وأن هذا الأخير ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن نأخذ كذلك بعين الاعتبار ميول الهيكل التنظيمي إلى الاستقرار والثبات كقيد مباشر للإستراتيجية وكحقيقة يجب أن لا نغفلها، ومن خلال جمعنا للاعتبارين السابقين سوف يتم الانتقال إلى علاقة جديدة تربط الإستراتيجية والهيكل، ليست بالعلاقة أحادية التأثير بل علاقة التأثير المتبادل بينهما.

### **3- علاقة التفاعل والتكامل بين الهيكل والإستراتيجية:**

يمكن الانطلاق من أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل ليست بالعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، بل إن التأثير المتبادل بينهما يأخذ ديناميكيته وفق مؤثرات داخلية وخارجية عديدة مكونا علاقة تفاعلية وتكاملية بين الهيكل والإستراتيجية.

### **1.3- نموذج التلاؤم بين الهيكل والإستراتيجية:** اعتمادا على نتائج الدراسات التي توصل

إليها (Chandler) وأصحاب نظرية القيود الهيكلية، تم نموذج ثالث في تفسير العلاقة

(إستراتيجية - هيكل) عرف بنموذج " التلاؤم بين الهيكل والإستراتيجية " مبني على فكرة أن لكل

إستراتيجية هياكل تنظيمية مناسبة لها والعكس صحيح، بمعنى أن التأثير والتأثر متبادل بينهما.

ومن أهم الأعمال التي ساهمت في هذا التوجه، هي أعمال (D.Miller) ومن بعده

(Govindarajan) وهو ما سنعمل على توضيحه في العنصر الموالي.

### **1.1.3- أعمال (Miller) حول العلاقة التركيبية بين الهيكل والإستراتيجية :**

يعد الباحث (Danny Miller) أول من اقترح نموذجا تركيبيا شاملا للعلاقة بين الهيكل والإستراتيجية،

حيث يرى أن التركيبات الممكنة بين مختلف النماذج الإستراتيجية والهيكلية محدودة، ومنه فإنه انطلاقا

من إستراتيجية ما لا يوجد إلا عدد قليل من الهياكل التنظيمية الملائمة لها والعكس صحيح<sup>(25)</sup>.

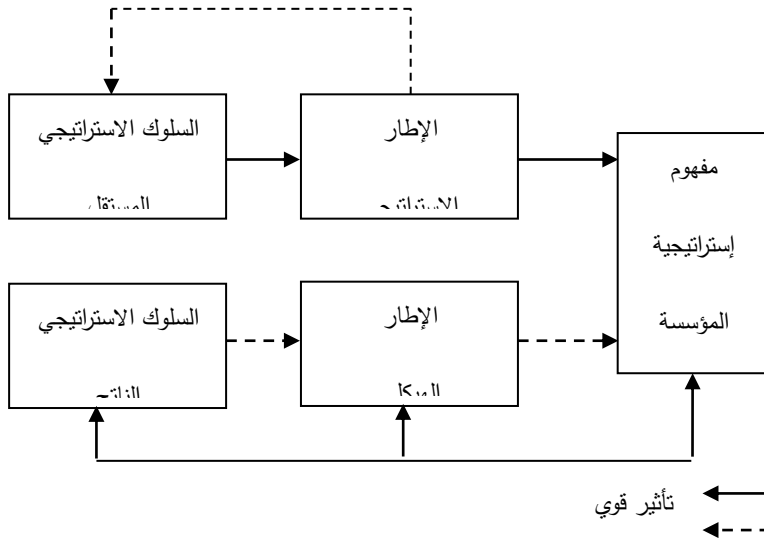


ويرى (Miller) أن العلاقة الثلاثية (بيئة- إستراتيجية- هيكله) تعطي المجال لتكوين عدة نماذج تجمع الإستراتيجية مع الهيكله بعلاقات تبادلية، هذه العلاقات هي نتيجة تصادم وتفاعل سلوكين إستراتيجيين مختلفين يؤثران على العملية الإستراتيجية بالمؤسسة وهما<sup>(26)</sup>:

**1- السلوك الاستراتيجي المستقل:** يعبر السلوك الاستراتيجي المستقل عن العملية الصاعدة التي تعتمد على مبادرات الممثلين العمليين التي يمكن أن تقبل من طرف المؤسسة وتدمج في عملياتها الإستراتيجية ، بمعنى أن السلوك الاستراتيجي المستقل ينجم عن ممارسات مختلف أعضاء المؤسسة ليصبح قادرا على إنتاج إطار استراتيجي يسمح بتغيير الآليات الداخلية للمؤسسة، ومنه يمكن القول أن الهيكله تتبع الإستراتيجية.

**2- السلوك الاستراتيجي الناتج:** يعبر هذا السلوك عن التصور التقليدي للإستراتيجية في المؤسسة على مختلف المستويات السلمية، حيث ينجم هذا السلوك انطلاقا من تلك التوجيهات التي تقدمها الإدارة العامة والإجراءات الإدارية التي تخص تطبيق الإستراتيجية، فتؤثر بذلك الإستراتيجية على تصرفات المستويات العملية من خلال الإطار الهيكلي، وهذا ما يعبر على أن الهيكله تؤثر في الإستراتيجية. يمكن القول بان الإستراتيجية نتيجة لتداخل هذين السلوكين الاستراتيجيين، وهو ما يعبر عن فكرة التفاعل بين الإستراتيجية والهيكله. ويمكن تلخيص آلية التفاعل بين السلوكين الاستراتيجيين السابق ذكرهما في الشكل رقم(1):

**الشكل رقم(1): نموذج التداخل بين السلوك الاستراتيجي، إطار المؤسسة ومفهوم الإستراتيجية**



**Source:** Burgelman.Robert, A model of the interaction of strategic behavior, corporate contexte and the concept of strategy, academy of management review, vol 8.n°1, 1983, p65.

في سياق بحثه عن إمكانيات التوافق بين مختلف النماذج الإستراتيجية والهيكلية قام (Miller) بتحديد خمسة أنواع من الاستراتيجيات معتمدا على الأعمال التي قدمها (M. Porter). نوجز تلك الاستراتيجيات فيما يلي<sup>(27)</sup>:

1. **إستراتيجية التمييز بالإبداع:** هي إستراتيجية تخص المؤسسات التي تدخل إلى السوق بمنتجات جديدة وتكنولوجيات جديدة تختلف عن ما يقدمه المنافسون، وتحقق هذه الإستراتيجية بتركيز المؤسسة على الاستثمار في مجال البحث والتطوير.
  2. **إستراتيجية التمييز بالتسويق:** هي إستراتيجية تطبق في المؤسسات التي تملك ميزانيات ضخمة مخصصة للترويج والإشهار ولقوى البيع، وهو ما يعني أن وظيفة التسويق تحتل مكانة خاصة في هذه الإستراتيجية.
  3. **إستراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة باعتمادها لهذا النوع من الاستراتيجيات على تقديم منتجات تشبع حاجات جزء معين من السوق، حيث توجه وتركز كل مواردها على تحقيق أهداف محددة في هذا الجزء من السوق.
  4. **إستراتيجية الريادة بالتكلفة:** هي إستراتيجية تبنى على أساس اقتصاديات الحجم، حيث تعمل المؤسسة على تخفيض أوجه التكلفة إلى أقصى حد ممكن حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، وهو ما يجعلها تلجأ غالبا إلى وضع سياسات ترشيدية لعملياتها الإنتاجية والتجارية.
  5. **إستراتيجية التجميع "conglomeration":** هي إستراتيجية معاكسة لإستراتيجية التركيز تنتهجها المؤسسة عندما تهدف إلى خدمة أسواق مختلفة من خلال توسيع أنشطتها أو تشكيلة منتجاتها، بمعنى أنها إستراتيجية تنويعية.
- أما فيما يخص النماذج الهيكلية فقد اعتمد (Miller) على نموذج (Mintzberg) في تصنيف الهياكل التنظيمية وتحدث عن أربعة أنواع هيكلية وهي: الهيكل البسيط، البيروقراطي الآلي، الغرضي، والهيكل التنظيمي التقسيمي. واستبعد الهيكل البيروقراطي المهني من دراسته بحجة أنه يرى أن هذا الهيكل يصلح للمؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق إيرادات مالية<sup>(28)</sup>. على أساس الاستراتيجيات الخمسة السابقة والهياكل التنظيمية الأربعة حدد (Miller) إمكانيات التلاؤم أو عدم التلاؤم بين كل منها وهو ما يلخصه الجدول رقم(1).

الإستراتيجية	تلاؤم/عدم تلاؤم	الهيكل وأسسها المنطقية
التمييز بالتسويق	تلاؤم	الهيكل التنظيمي البسيط
		يقدم النوعية والراحة في العمل وأحسن الخدمات لأنه لا يوجد أي تأثير للإستراتيجية على الهيكلية

الجدول  
علاقات

رقم (1):

يجنب المنافسة داخل البيئة العدائية ويقلل من عقبات الحجم الصغير للمؤسسة	تلاؤم	التركيز
الإبداع المعقد مستحيل ضمن هيكله مركزية وأحادية القيادة	عدم تلاؤم	التميز بالإبداع
السلم التنظيمي غير كاف	عدم تلاؤم	التجميع
السلم التنظيمي غير كاف	عدم تلاؤم	الريادة بالتكلفة
البيروقراطي الآلي		
إمكانية تطبيق اقتصاديات الحجم	تلاؤم	الريادة بالتكلفة
ملائمة فقط في حالة ما إذا كان التميز لا يضر بانتظام العملية الإنتاجية وفعاليتها	تلاؤم	التميز بالتسويق
الهيكله جد قاسية (غير مرنة)	عدم تلاؤم	التميز بالإبداع
اعتمادها المفرط على التقسيم الوظيفي	عدم تلاؤم	التجميع
الهيكله غير مرنة	عدم تلاؤم	التركيز
الهيكل الغرضي		
الهيكله مرنة ومساعدة على الإبداع	تلاؤم	التميز بالإبداع
يمكن أن تكون ملائمة في حالة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تجميع الكفاءات المبدعة	تلاؤم	التركيز
لا يجب تبذير الموارد على مجهودات البيع بما أن الطلب على منتجات المؤسسة مرتفع	عدم تلاؤم	التميز بالتسويق
الهيكله غير فعالة مع هذا النوع من الإستراتيجية	عدم تلاؤم	الريادة بالتكلفة
هذه الإستراتيجية تضعف القدرة على الإبداع كما أن الهيكله غير قائمة على الأقسام	عدم تلاؤم	التجميع
الهيكل التقسيمي		
تعدد الأقسام يساعد على التنوع	تلاؤم	التجميع
إمكانية تطبيق اقتصاديات الحجم وإستراتيجية التكامل العمودي الخلفي	تلاؤم	الريادة بالتكلفة
في حالة ما إذا كانت المؤسسة الرائدة في هذه الصناعة تعتمد إستراتيجية تخفيض التكلفة دون التميز بالتسويق	تلاؤم	التميز بالتسويق
في أغلب الأحيان، الإدارة المركزية تفرض على الأقسام تطبيق إجراءات بيروقراطية تقيد الإبداع	عدم تلاؤم	التميز بالإبداع
تعارض منطقي	عدم تلاؤم	التركيز

(التلاؤم/عدم التلاؤم) بين الهيكله والإستراتيجية

Source: Miller.D, Configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse, opcit, p50.

من خلال الجدول رقم(1) يتضح أن المؤسسات التي تعتمد هيكله بسيطة يتوجب عليها حسب نظرية (Miller) تبنى إستراتيجية تمييز بالاعتماد على وظيفة التسويق، أو إستراتيجية التركيز على جزء من السوق تمكنها من التعويض أو تدارك سلبيات الحجم الصغير للمؤسسة.

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

أما الهيكله البيروقراطية الآلية فبسبب اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل وتتميط المنتجات ورسمية الإجراءات فإنها تناسب إستراتيجية الريادة بالتكلفة. في المقابل فان عدم مرونة هذا النوع من الهيكله، يقلل من إمكانية اعتماد إستراتيجية 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 إستراتيجية تركز جزء ضيق من السوق.

في حين يمكن القول بأن المرونة التي تتميز بها الهيكله الغرضية، تجعلها ملائمة تماما لإستراتيجية تمييز قائمة على الإبداع، كما أن المرونة التي تتميز هذه الهيكله تسهل التعاون بين مختلف المختصين وبالتالي تقوي انجذابها نحو إستراتيجية التمييز عن طريق التسويق، غير أن هذا لا يتحقق إلا في حالة ما إذا كان الطلب على المنتجات الرئيسية للمؤسسة منخفض. أما الهيكله التقسيمية فتظهر حسب الجدول رقم(1) جد مناسبة لإستراتيجية التجميع وإستراتيجية الريادة بالتكلفة، والتميز عن طريق التسويق خصوصا إذا ما امتلكت المؤسسة القدرة على توفير مواردها الأساسية من خلال عمليات التكامل العمودي. في المقابل فان الانحراف البيروقراطي والذي يتضح من تعدد الأقسام وارتباطها مباشرة مع مديرية مركزية يحرم هذه الهيكله من المرونة الدنيا للقيام بإستراتيجية التمييز عن طريق الإبداع.

تجدر الإشارة إلى أن (Miller) واصل بحثه عن علاقات (التلاؤم/عدم التلاؤم) التي تربط الإستراتيجية بالهيكله وتعمق أكثر في تحليل الجدول رقم(1) ليصل في الأخير إلى تحديد أربعة نماذج تركيبية شاملة تجمع الهيكله بالإستراتيجية بعلاقات توافقية (علاقات تلاؤم مطلق)، يلخصها الجدول رقم(2).

#### الجدول رقم(2): النماذج التركيبية الشاملة للعلاقة (إستراتيجية/هيكله)

الهيكله	الإستراتيجية الأكثر تلاؤما
البسيطة	إستراتيجية التمييز بالتسويق أو إستراتيجية التركيز
البيروقراطية الآلية	إستراتيجية الريادة بالتكلفة
الغرضية	إستراتيجية التمييز بالإبداع
التقسيمية	إستراتيجية التجميع

Source: Olivier torrés, opcit, p 187

تجدد الإشارة إلى أن أي قراءة تحليلية للجدول رقم(2) يجب أن لا تفسر أن الهيكلية هي من تفرض الإستراتيجية 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.

2.1.3 - (Govindarajan) **وفعالية وحدات الأعمال الإستراتيجية:** قدم (Govindarajan) عملا نظريا يمثل محاولة للتوفيق بين مقارنة (Chandler) ومقاربة القيود الهيكلية، من خلال تحليل العلاقة بين لا مركزية اتخاذ القرار وفعالية وحدات الأعمال الإستراتيجية معتمدا على المعالجة النظرية لثلاثة أنواع من الاستراتيجيات، هي:

**1- استراتيجيات (Miles et Snow):** في دراسة تحت عنوان "إستراتيجية المؤسسة، الهيكل والعملية" توصل الباحثان (Miles et Snow) إلى تحديد أربعة أنواع من الاستراتيجيات والخصائص الهيكلية التي تلائم كل منها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي (29):

أ- 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 المنافسين إلى قطاع صناعتهم، ويتم ذلك من خلال إتباع سلوكيات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار التنافسية والجودة العالية للمنتجات.

ب- إستراتيجية المنقبون: تعتمد على تقديم منتجات جديدة والبحث عن فرص تسويقية جديدة، ويعتمد نجاح

هذه الإستراتيجية على قدرة الإدارة على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع وعلى استكشاف مختلف الفرص المتاحة بالبيئة.

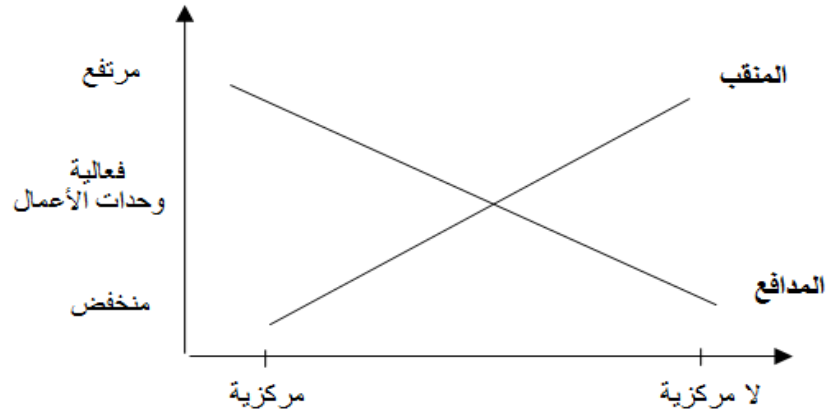
ج- إستراتيجية المحللون: وفق هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة الدمج بين مزايا الإستراتيجيتين السابقتين، فمن جهة تحاول التقليل من تهديدات البيئة (المدافعون) ومن جهة أخرى تحاول استغلال مختلف الفرص المتاحة فيها (المنقبون)، بمعنى أن الإقدام على اتخاذ أي خطوة كإنتاج سلعة جديدة لا يتم إلا بعد دراسة للجوى.

د- إستراتيجية المستجيبون: تدعى أيضا بإستراتيجية "رد الفعل"، تعتمد من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الاستراتيجيات السابقة، وفي هذه الوضعية تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكلية مع الاختيار الاستراتيجي، وعليه فإنها تبقى على العلاقة القائمة بين الإستراتيجية والهيكلية بالرغم من التغيرات التي تميز البيئة الخارجية والتي تؤثر على أهدافها المحددة.

انطلاقا من هذه الاستراتيجيات استطاع (Govindarajan) تحديد تأثير اعتماد المؤسسة لأزواج معينة من شكل (إستراتيجية - هيكلية) على فعالية وحدات أعمالها الإستراتيجية ، معتمدا على إستراتيجيتي (المدافع والمنقب) وعلى خاصيتين هيكليتين هما: (المركزية واللامركزية)، باعتبار أنه يرى أن

إستراتيجية المحلل تقع بين حدود الإستراتيجيتين السابقتين، مع إهمال إستراتيجية المستجيب التي يعتبرها كل من (Milles et Snow) سلوكا سلبيا لا يمكن له التطور<sup>(30)</sup>. نتيجة لذلك توصل (Govindarajan) إلى بناء النموذج الموضح في الشكل رقم(2).

الشكل رقم (2): العلاقة (إستراتيجية - هيكلية) انطلاقا من استراتيجيات (Milles et Snow)



**Source:** Govindarajan.v, decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multi business organization, academy of management review, vol 11. N°4, 1986, p853.

من خلال الشكل(2) نلاحظ أن اعتماد المؤسسة لإستراتيجية المنقب مع هيكلية تتميز بدرجة مركزية مرتفعة، تجعل من فعالية وحدات أعمالها الإستراتيجية في مستوى جد منخفض، ومع اتجاه المؤسسة إلى تخفيض درجة مركزية هيكلها ما يعني أن وحدات الأعمال الإستراتيجية ستصبح أكثر استقلالية في اتخاذ قراراتها، يرتفع أداء هذه الوحدات وترتفع نسبة تحقيق أهدافها المحددة، ويستمر هذا الارتفاع ليصل إلى مستويات مرتفعة مع تحول هيكلية المؤسسة إلى هيكلية لامركزية في اتخاذ القرارات.

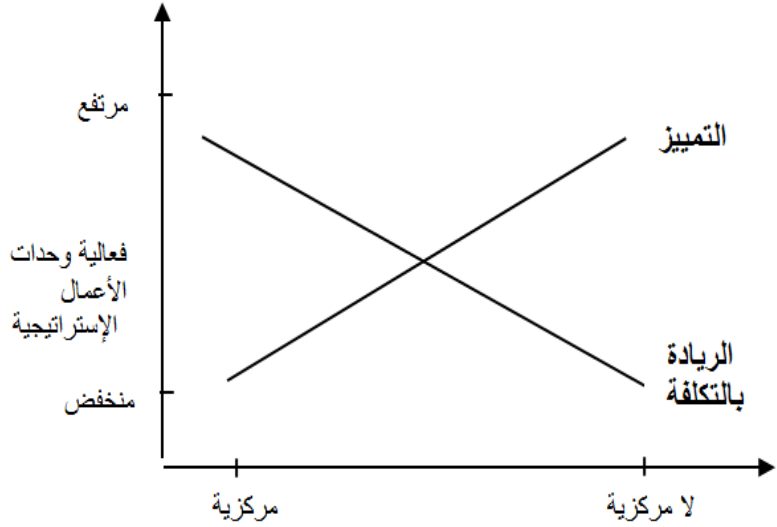
في حين أن اعتماد المؤسسة لإستراتيجية دفاعية ضمن هيكلية مركزية سيولد فعالية أكبر لوحدات الأعمال الإستراتيجية ، هذه الفعالية ستخضع بصورة ملحوظة إذا ما خفضت المؤسسة من درجة مركزية اتخاذ قراراتها، لتصل إلى أدنى مستوى لها، مع تحول الهيكلية إلى هيكلية لامركزية، الأمر الذي يقودنا إلى استنتاج بأن إستراتيجية المنقب ترتبط بعلاقة توافقية مع هيكلية لامركزية، في حين أن إستراتيجية المدافع هي أكثر توافقا مع هيكلية مركزية، حيث ينتج عن ذلك الارتباط فعالية أكبر لوحدات الأعمال الإستراتيجية.

2- استراتيجيات (porter) : قدم (porter) ثلاث إستراتيجيات في إطار التكيف مع البيئة التنافسية أطلق عليها اسم

"الاستراتيجيات التنافسية العامة". انطلاقا من هذه الاستراتيجيات حدد (Govindarajan) العلاقة بين الهيكلية والإستراتيجية وأثر ذلك على فعالية وحدات الأعمال الإستراتيجية، معتمدا على إستراتيجية

الريادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز على اعتبار أن إستراتيجية التركيز لا تتطلب هيكله وحيدة، وتتضح هذه العلاقة في الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3): العلاقة (إستراتيجية - هيكله) انطلاقا من استراتيجيات (porter)



Source: Govindarajan.v, opcit, p850.

من خلال الشكل رقم (3) نستج أن الهياكل المركزية بسبب اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل وتمييز المنتجات ورسمية الإجراءات فهي أكثر توافقا مع إستراتيجية الريادة بالتكلفة، في المقابل فان عدم مرونة هذا النوع من الهيكله تتعارض مع الاستراتيجيات القائمة على الإبداع كإستراتيجية التمييز، هذه الأخيرة التي تظهر من خلال الشكل رقم (3) أكثر فعالية إذا ما ارتبطت بهيكله تتميز بحرية أكبر في العمل ومشاركة أوسع في اتخاذ القرارات.

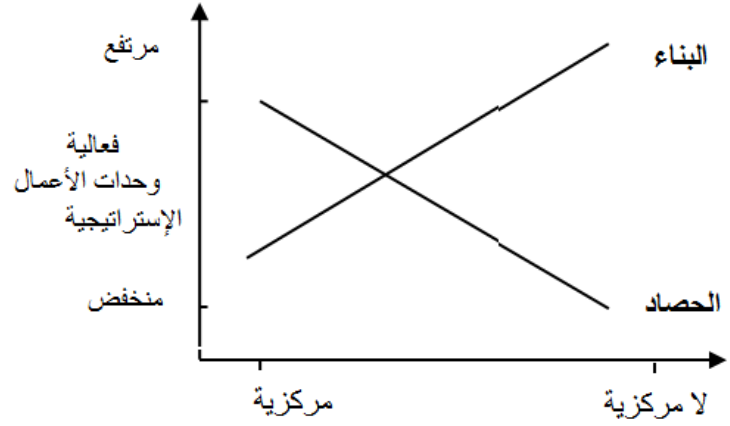
**3- استراتيجيات (Govindarajan):** ميز (Govindarajan) بين نوعين من الاستراتيجيات وهما (31):

أ. إستراتيجية البناء: هي إستراتيجية تتبعها المؤسسة عندما تهدف إلى النمو من خلال تطوير أنشطتها وتوسيع تشكيلية منتجاتها لتلبية احتياجات قطاعات سوقية مختلفة.

ب. إستراتيجية الحصاد: هي عكس الإستراتيجية السابقة ويدخل في إطارها تقليل المؤسسة لحجم أنشطتها أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

انطلاقا من الإستراتيجيتين السابقتين تم التوصل إلى تحديد أثر اعتماد احدهما في ظروف هيكلية مختلفة على فعالية وحدات الأعمال الإستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): العلاقة (إستراتيجية - هيكله) انطلاقا من استراتيجيات (Govindarajan)



Source: Govindarajan.v, opcit, p848.

من خلال الشكل رقم (4) يتضح أن إستراتيجية البناء ترتبط بعلاقة تلاؤمية مع الهيكل اللامركزية، أما إستراتيجية الحصاد فبحكم أنها إستراتيجية انكماشية فهي أكثر فعالية إذا ما طبقت ضمن هيكل مركزية.

بالرغم من الدراسة التي قدمها (Govindarajan) والتي تعد نتائجها إضافة داعمة لفكرة (Miller) في أن لكل إستراتيجية عدد محدود من الهياكل التنظيمية المتوافقة معها، إلا أنها لم تقدم النموذج الأمثل الذي يسمح تحليله بالوصول إلى تفسير العلاقة (إستراتيجية - هيكل) بالشكل الذي يقدم دليلاً للعمل الإداري بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص، بحكم الثغرات التي تعرفها المقاربات التنظيمية والاستراتيجيات التقليدية، والفصل النظري الذي تفرضه كل مقارنة بين العملية الإستراتيجية والعملية التنظيمية بالمؤسسة<sup>(32)</sup>. فعلاقات التفاعل والتوافق بين الإستراتيجية والهيكل تستوجب عدم التفكير في أي من المفهومين (الهيكل أو الإستراتيجية) دون التفكير في المفهوم الآخر.

وهو ما يعني ضرورة الدمج بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنظيمي في مقارنة تكاملية تبرز الأبعاد الحقيقية لعمليات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

**2.3- المقارنة التكاملية للإدارة الإستراتيجية :** أظهر الباحث (M.Marchesnay) من خلاله مؤلفاته أنه بالإمكان تبني مقارنة تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنظيمي تكون مصدراً أو منطلقاً لاختيار نماذج إستراتيجية وأشكال هيكلية ترتبط بعلاقات توافقية، فحسب هذا الباحث فإن تحليل مؤسسة ما يعتمد على نموذج مركب من أربعة أعمدة رئيسية والتي تعبر عن: الأهداف التي حددها المديرون لهذه المؤسسة، تنظيم المؤسسة، نشاطها، وبيئتها الخارجية. حيث يتصل كل عمود بالعمدة الأخرى بطريقة تسمح بتشكيل نظام ديناميكي.

سيتضح لنا من خلال الشكل رقم (5) أن نموذج المقارنة التكاملية الذي قدمه (Marchesnay) هو عبارة عن شبكة تحليل تميز بين مستويين استراتيجيين هما<sup>(33)</sup>:

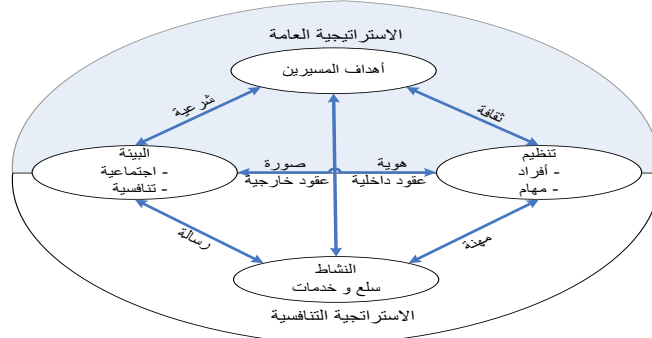


1. المستوى الاستراتيجي العام (Corporate strategy): حيث يظهر في هذا المستوى أهمية دور قيم، طموحات وأهداف مسيري المؤسسة، فشرعية المؤسسة تأتي من توافق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا مع عوامل البيئة الخارجية، أما الثقافة فهي تفسر الطريقة التي تتفاعل بها هذه الأهداف مع قيم ومعتقدات أفراد المؤسسة، في الوقت الذي تعكس فيه الرؤية قدرة المسير على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. وضمن نفس المستوى أيضا يبرز الثنائي (صورة-هوية) ليعكس العلاقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع بيئتها الخارجية والطريقة التي تسير بها هذه المؤسسة اتصالاتها الخارجية بناء على كفاءاتها الخاصة.

2. المستوى الاستراتيجي التنافسي (Business strategy): حسب (Marchesnay) فإن هذا المستوى يعتمد على الثنائي (مهنة- رسالة) الذي يفسر العلاقة بين الوضعية التنافسية للمؤسسة (العلاقة: بيئة- نشاط) وميزتها التنافسية (العلاقة: تنظيم- نشاط)، أما التخطيط فهو يمثل العلاقة التي ترتبط بها الأهداف مع النشاط، حيث أنه يفسر الطريقة التي يتم بها تحويل هذه الأهداف من شكلها العام إلى أهداف دقيقة وترجمتها ماليا على شكل موازنات تقديرية ومن ثم تحديد الأنشطة التي تكفل تحقيق هذه الأهداف ونقلها إلى أرض الواقع.

ويرى (Marchesnay) أن التطور الذي تشهده النماذج الإستراتيجية وظهر ما يعرف بالاستراتيجيات العالمية والتعاونية يطرح التساؤل أكثر فأكثر حول حدود المؤسسة (العلاقة: تنظيم-بيئة) خصوصا أن هذا التطور صاحبه بروز نماذج هيكلية جديدة قائمة على أساس التعاقد.

الشكل رقم (5): نموذج المقاربة التكاملية للإدارة الإستراتيجية



Source: Marchesnay.M, opcit, p 170.

تجدر الإشارة أن كل جزء من الأجزاء المركبة لنظام التحليل الموضح في الشكل رقم(5) هو قابل للتغيير<sup>(34)</sup>، وبما أن جميع العلاقات الرابطة بين تلك الأجزاء هي علاقات تبادلية فان تغيير أي جزء من ذلك النظام سيتبع برود أفعال متسلسلة من الأجزاء الأخرى وهو ما يعبر عن ديناميكية نموذج المقاربة التي اقترحها (Marchesnay) فالهدف من هذه المقاربة الشمولية هو التأكيد على الطبيعة التكاملية والنظامية لعمليات الإدارة الإستراتيجية .

وبما أن عملية تحديد العلاقة (إستراتيجية - هيكلية) هي جزء من الإدارة الإستراتيجية، فإن أي تحليل يهدف إلى تفسير تلك العلاقة إذا ما استند إلى المقاربة التكاملية سيصل إلى نتائج تختلف عن تلك التي نتجت من تحليل المقاربات التقليدية، بحكم أن المقاربة التكاملية توجه التركيز من دراسة أي من الإستراتيجية أو الهيكلية يحدد الآخر إلى دراسة الكيفية التي تتكامل بها الإستراتيجية مع الهيكلية مع التأكيد على العلاقة التبادلية التي تجمع بينهما.

### 3.3- نحو إعادة النظر في العلاقة (إستراتيجية - هيكلية):

كانت للأفكار التي قدمها (Marchesnay) من خلال مقارنته التكاملية الأثر البالغ في اتجاه الباحثين نحو التعمق أكثر في تحليل العلاقة (إستراتيجية - هيكلية) خصوصا مع التزايد الهام لعدد المؤسسات التي أصبحت تعتمد أشكالا هيكلية حديثة من شكل هياكل شبكية تقوم على أساس عمليات التعاقد، حيث يعتقد كثير من الباحثين أن اتجاه المؤسسات إلى اعتماد مثل هذه الهياكل التنظيمية سيقود إلى إعادة تعريف وبعث للعلاقات التي تربط بين الإستراتيجية والهيكلية.

فحسب (Fréry) فإن "منطق الهياكل الشبكية يؤدي إلى إعادة النظر في الانفصال بين نظريات التنظيم والتحليل الاستراتيجي وإعادة تعريف ما يعرف بحدود المؤسسة وهو ما يعني إعادة النظر في العلاقة (إستراتيجية - هيكلية)"<sup>(35)</sup>. وقد قدم هذا الباحث عملا نظريا محاولا تفسير العلاقة (إستراتيجية - هيكلية) موظفا جميع الدراسات التي اهتمت بهذه العلاقة، حيث فصل بين ثلاثة مراحل يرى بأنها متتالية وتمر بها كل مؤسسة تهدف إلى النمو، كل مرحلة من تلك المراحل تعبر عن سيطرة نوع معين من الهياكل التنظيمية وعن علاقة خاصة بين الإستراتيجية والهيكلية. ونوجز تلك المراحل فيما يلي<sup>(36)</sup>:

- **المرحلة الأولى "Proto-Stratégique"**: تبرز في هذه المرحلة الهيكلية الوظيفية من خلال كبحها لأي محاولة لتغيير الإستراتيجية معتمدة على قوة التأثير التي تستمدتها من المركزية الملازمة لهذا النوع من الهيكلية. وهو ما يعني أنه في هذه المرحلة: الهيكلية تقيد الإستراتيجية، فالمؤسسة لا يمكنها إحداث التفكير الاستراتيجي إذا لم يتعلق الأمر برد فعل قوي يقود نحو النمو والتوسع، خصوصا عندما تستلزم الاضطرابات البيئية درجة تمايز أكبر في هيكلية المؤسسة أو عندما يكون تنوع النشاط يستلزم هيكلية قائمة على أساس أقسام مستقلة.

- **المرحلة الثانية "Pro-Stratégique"**: هي المرحلة التي يتم فيها الانتقال من هيكلية وظيفية إلى هيكلية بالأقسام، فالتفكير الاستراتيجي سينمو ويتطور مع هذه الهيكلية الجديدة لأنها تولي الأهمية للإستراتيجية أمام التنظيم وتفضل السوق على الترتيب السلمي للوظائف، بحكم قدرتها الكبيرة على التكيف مع الاستراتيجيات الجديدة خصوصا إذا ما تعلق الأمر باستراتيجيات تنوع أو تمييز، وهو ما يعني أنه في هذه المرحلة: الإستراتيجية تحدد الهيكلية.

- **المرحلة الثالثة "stratégique"**: تمثل هذه المرحلة الوضعية التي تكون فيها البيئة جد مضطربة إلى الدرجة التي تجعل فيها الاستراتيجيات القائمة على أساس اقتصاديات الحجم كإستراتيجية الريادة بالتكلفة

تطبق لفترة قصيرة ويعاد النظر فيها باستمرار من أجل تعديلها. وفي هذه الوضعية يرى (Fréry) أن الهيكلية الشبكية ستظهر كأكثر التصاميم التنظيمية ملائمة للمؤسسة بفضل مرونتها العالية. كما أنه يرى أن في هذه المرحلة (stratégique) "سيتحول التنظيم إلى السوق والسوق إلى تنظيم، حيث يترك التحليل الاستراتيجي مكانه لسلسلة من التحركات التكتيكية التي يشترط أن تظهر تناسقها التام مع تنظيم المؤسسة"<sup>(37)</sup>. ويعبر عن ذلك بفكرة أن (الإستراتيجية = الهيكلية) والتي تعني أن تفكير المؤسسة في تبني إستراتيجية ما سيعني التفكير في هيكلية المؤسسة بحكم أن أهمية كل من الإستراتيجية والهيكلية ستكون متساوية. وقد لخص (Fréry) العلاقة (إستراتيجية - هيكلية) التي تمثلها كل مرحلة من تلك المراحل في الجدول رقم(3):

### الجدول رقم(3): العلاقات (استراتيجية - هيكلية) حسب (Fréry)

تنظيم stratégique هيكلية شبكية	تنظيم Pro- Stratégique هيكلية بالأقسام	تنظيم Proto- Stratégique هيكلية وظيفية
الإستراتيجية = الهيكلية	الإستراتيجية < الهيكلية	الإستراتيجية > الهيكلية
السوق = التنظيم	السوق < التنظيم	السوق > التنظيم

Source: Fréry.F, opcit p 81.

من خلال الجدول رقم(3) نستنتج ما يلي:

- أن المؤسسة في المرحلة (proto-stratégique) تولي الاهتمام بالهيكلية أكبر من اهتمامها باعتماد استراتيجيات جديدة (الإستراتيجية > الهيكلية) وتفضل الترتيب السلمي للوظائف على السوق (السوق > التنظيم).
- أما في المرحلة الثانية (pro-stratégique) فتعكس العلاقة عما كانت عليه في المرحلة السابقة حيث تتجه المؤسسة إلى تركيز اهتمامها على السوق من أجل اعتماد استراتيجيات جديدة تسمح لها بالنمو أكبر من تركيزها على هيكلتها الداخلية (الإستراتيجية < الهيكلية).
- أما المرحلة الثالثة (stratégique) فهي المرحلة التي سيتساوى فيها اهتمام المؤسسة على كل من الهيكلية والإستراتيجية، كما أنها المرحلة التي ستبرز فيها علاقة التوافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية.

حسب (Fréry) إذا ما أصبح التنظيم سوقا وأصبح السوق تنظيما فهذا يعني أن الوسائل الكلاسيكية للتحليل التنظيمي (آليات التنسيق، الأشكال الهيكلية....) ستندمج مع الوسائل الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي (تحليل المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية....)، فيندمج عندها التنظيم مع البيئة ليضع حدا

لفصل بين ما هو داخل وما هو خارج المؤسسة<sup>(38)</sup>. وهو ما يعني أن الناشطين المتواجدين ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنهم أن يكونوا مؤهلين لتكوين البناء الهيكلي للمؤسسة (الهيكل الفني، هيكل الدعم، مركز العمليات....).

#### الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى فرضية الارتباط بين الإستراتيجية والهيكل، والتي يمكن أن تكون في الاتجاهين، فمن جهة يصح القول أن الإستراتيجية تؤثر على الهيكل، ومن جهة أخرى فإن الإقرار بأن الإستراتيجية تتأثر بالهيكل هو صحيح كذلك.

لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل المتبادل بين الهيكل والإستراتيجية بحيث يتم إعداد الهيكل على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكل قادرة على توليد استراتيجيات أكثر دقة في المستقبل فتسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والإمكانات المتاحة لديها.

حيث لا ترتبط النجاحات التي تعرفها المؤسسات الكبيرة في الوقت الراهن بحسن صياغة الرؤية المستقبلية فحسب ولكن أيضا باقتراح النموذج التنظيمي الذي يجسد تلك الطموحات.

فقد ورد في مجلة (Fortune) بأن (70%) من الإخفاقات التي يعرفها مدراء المؤسسات لا ترتبط بعملية التفكير الاستراتيجي السيئة ولكن بسوء تنفيذ تلك الاستراتيجيات<sup>(39)</sup>، فيعتمد تحسين أداء المؤسسات على تغيير البيئة التنظيمية بالشكل الذي يسمح بتفصيل الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات وطموحات المؤسسة، ويعبر ذلك عن خطية العلاقة (إستراتيجية - هيكل) من خلال فكرة ( $\Delta$ هيكل  $\Leftrightarrow$  إستراتيجية).

إن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل هي علاقة تحويلية وليست خطية تعتمد على التتابع والترتيب بين العنصرين وتقوم على مبدأ التكيف بينهما، وعليه فالضرورة تقتضي مراجعة تصورات النماذج التقليدية والتعرف على أن العلاقة بين البيئة والإستراتيجية والهيكل هي تفاعلية، فالبيئة تحدد الإستراتيجية والهيكل ولكن هاتين الأخيرتين تعملان من خلال تكاملهما بناء على قدرات وموارد المؤسسة على تعديل وتحويل البيئة بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

#### • الهوامش:

- (1) حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003، ص 91.
- (2) حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2006، ص 250.
- (3) SCHEID.J, Les grands auteurs en organisation, dunod, Paris, 1994, p133.
- (4) TOSI Henry, Theories of organization, 2nd edition, John Wiley, NY, 1984, p39.
- (5) CHILD.J, Organizational structure, environment and performance, the role of strategic choice, sociology, N°6, 1972, p18.
- (6) CHANDLER.A, Stratégie et Structure de l'entreprise, éd organisation, Paris, 1990, p525.
- (7) IBID, p15.
- (8) HALL David et SAIAS Maurice, Les contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion, N°23, nov- déc, 1979, p6.
- (9) Chandler. A, opcit, p45.
- (10) IBID, p46.
- (11) WEICK.K, Collective mind in organizations: heed full interrelating of flight decks, administration science quartesly, N° 38, 1993, p354.
- (12) HALL David et SAIAS Maurice, strategy follows structure, strategic management journal, N°1, 1980, p152.
- (13) IBID, p154.
- (14) MILES.R et SNOW.C, Organizational strategy, structure and process, Mc Graw-Hill, NY, 1978, p249.
- (15) David et SAIAS Maurice, Les contraintes structurelles du processus stratégique, opcit, p11.
- (16) IBID, p11.
- (17) LAWRENCE.P et LORSCH.J, Adapter les structures de l'entreprise, 1er édition, éd Organisation, Paris, 1989, p 134.
- (18) HEDBERG.B, STARBUCK.W, how organizations learn and unlearn, hand book of organizational design, oxford university press, N° 1, 1981, p17.
- (19) IBID, p 27.
- (20) HALL David et SAIAS Maurice, strategy follows structure, opcit, pp 159.160.
- (21) LVALETTE.G, NICULESCU.N, Les stratégies de croissance, éd Organisation, Paris, 1999,p 223.
- (22) IBID, p223.
- (23) MINTZBERG.H, Structure et dynamique des organisations, éd organisation, Paris, 1991, p355.
- (24) ROMELAER.P, Changement d'organisation et ressources humaines, éd economica, Paris, 1997, p80.
- (25) OLIVIER Torrés, Economie d'entreprise, 2em édition, éd economica, Paris, 2004, p183.

- (26) سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص83.
- (27) MILLER.D, Configuration de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse, gestion, vol 21.N°1, mars 1996, p46.
- (28) OLIVIER Torrés, opcit, p186.
- (29) السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2005، ص84.
- (30) LOILIER.R et TELLIER.A, Les grands auteurs en stratégie, édition EMS, Paris, 2007,p 229.
- (31) GOVINDARAJAN.V, Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multi business organization, academy of management review, vol 11.N°4, 1986, p846.
- (32) TYWONIAK.A, stratégie, structure et architecture des compétences, cohérence stratégique et avantage concurrentiel des firmes multi-activités, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, France, 2003, p 53.
- (33) MARCHESNEY.M, Management stratégique, éd eyrolles, Paris, 1995, pp 169-172.
- (34) IBID, p173.
- (35) FRERY.F, Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle, Vuibert, Paris, 1998, p 80.
- (36) IBID, pp 78-80.
- (37) IBID, p 83.
- (38) OLIVIER Torrés, opcit, p 191.
- (39) BENNETT.J et autres, Organisation le paradoxe, L'expansion management review, mars 2001, p 6.

## • قائمة المراجع

### أولاً: باللغة العربية:

- (1) حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003.
- (2) حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2006.
- (3) سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- (4) السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2005.

### ثانياً: باللغة الأجنبية:

- (5) SCHEID.J, Les grands auteurs en organisation, dunod, Paris, 1994.
- (6) TOSI Henry, Theories of organization, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley, NY, 1984.
- (7) CHILD.J, Organizational structure, environment and performance, the role of strategic choice, sociology, N°6, 1972,.
- (8) CHANDLER.A, Stratégie et Structure de l'entreprise, éd organisation, Paris, 1990.
- (9) HALL David et SAIAS Maurice, Les contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion, N°23, nov- déc, 1979.
- (10) WEICK.K, Collective mind in organizations: heed full interrelating of flight decks, administration science quartesly, N° 38, 1993.

- (11) HALL David et SAIAS Maurice, strategy follows structure, strategic management journal, N°1, 1980.
- (12) MILES.R et SNOW.C, Organizational strategy, structure and process, Mc Graw-Hill, NY, 1978.
- (1) 3LAWRENCE.P et LORSCH.J, Adapter les structures de l'entreprise, 1<sup>er</sup> édition, éd Organisation, Paris, 1989.
- (1) 4HEDBERG.B, STARBUCK.W, how organizations learn and unlearn, hand book of organizational design, oxford university press, N° 1, 1981.
- (15) HALL David et SAIAS Maurice, strategy follows structure, opcit, pp 159.160.
- (16) LVALETTE.G, NICULESCU.N, Les stratégies de croissance, éd Organisation, Paris, 1999.
- (17) MINTZBERG.H, Structure et dynamique des organisations, éd organisation, Paris, 1991.
- (18) ROMELAER.P, Changement d'organisation et ressources humaines, éd economica, Paris, 1997.
- (19) OLIVIER Torrés, Economie d'entreprise, 2<sup>em</sup> édition, éd economica, Paris, 2004.
- (20) MILLER.D, Configuration de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse, gestion, vol 21.N°1, mars 1996.
- (21) LOILIER.R et TELLIER.A, Les grands auteurs en stratégie, édition EMS, Paris, 2007.
- (22) GOVINDARAJAN.V, Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multi business organization, academy of management review, vol 11.N°4, 1986.
- (23) TYWONIAK.A, stratégie, structure et architecture des compétences, cohérence stratégique et avantage concurrentiel des firmes multi-activités, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, France, 2003.
- (24) MARCHESNEY.M, Management stratégique, éd eyrolles, Paris, 1995.
- (25) FRERY.F, Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle, Vuibert, Paris, 1998.
- (26) BENNETT.J et autres, Organisation le paradoxe, L'expansion management review, mars 2001.