

## المحاضرة السادسة: الإستراتيجية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

يعتبر البحث في موضوع الإستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في الفكر التنظيمي، وذلك لارتباط هذا المفهوم بالوظيفة الإدارية وهي وظيفة التخطيط، حيث أن وجود خطة يعدّ متطلباً مسبقاً لبدء عملية التنظيم الإداري، ورغم تعدد التعاريف الخاصة بالإستراتيجية من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا الموضوع، فكلها تؤكد على عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعلى الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

### أولاً: التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

اقترح Rumelt (1974) أن توافق الإستراتيجية والهيكل أمر حاسم لأداء المنظمة، أي أن المدير يجب أن يطابق، أو "يوافق" هيكل المنظمة مع الإستراتيجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية، مع هذا أصبح مفهوم التوافق الداخلي بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي أمر ظرفي أساسي لأداء المنظمة.

والتركيز الأساسي هنا حسب ما جاء به Miles (1986) و Miller (1994) هو أن المواءمة أو التوافق بين هذه الصفات التنظيمية المختلفة أمر بالغ الأهمية لأداء

المنظمات، وبالتالي هناك علاقات تجمع بين الإستراتيجية والهيكل، وأن لهذه الإستراتيجية المعينة لا يوجد سوى عدد محدود من الهياكل المحتملة.

وفقاً لـ Chandler (1962) في البحث عن توافق إستراتيجية/هيكل يشير إلى وجود علاقة خطية، حيث المنظمات تغير من إستراتيجيتها وهيكلها لخلق التوافق من أجل تحقيق الأداء المتفوق.

### ثانياً: العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

#### 1. التيار الأول: الإستراتيجية تؤثر على الهيكل

بين Chandler (1962) أن التغيير الإستراتيجي والتغيير التنظيمي مرتبطان في كل مرحلة من مراحل تطورها، فكل تغيير في الإستراتيجية يتبعه تغيير في الهيكل، وبالتالي أكد على وجود علاقة بين الإستراتيجية والهيكل، كما أن الإستراتيجية هي التي تحدد الهيكل.

في إطار هذا التوجه، فإن مختلف الخيارات الإستراتيجية لا يمكن تنفيذها بشكل فعال في إطار الهياكل التنظيمية دون إجراء أي تغيير عليها، وبالتالي فإن الهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات محددة، وفي حالة غيرت المنظمة من خياراتها الإستراتيجية كإستراتيجية النمو والتنوع مثلاً، فإن هذه الهياكل البسيطة لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، مما يؤدي بالمنظمة إلى إجراء تغييرات على مستوى هيكلها، من البسيطة إلى الوظيفية أو المصفوفية.

ومن هذا يمكن القول بأن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي تتجسد من خلال وجود هيكل بسيط في حالة إستراتيجية محددة، ومع تغيير الإستراتيجية إلى أخرى جديدة مع هذا الهيكل البسيط تظهر مشكلات في الهيكل أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى تدهور في أداء المنظمة، وبالتالي يتم تغيير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الإستراتيجية الجديدة، وبذلك يكون هناك تحسن في الأداء من جديد، وقد أشار Chandler أيضا إلى أن هذا الرابط ليس تلقائي: كل تغيير في الإستراتيجية لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الهيكل، إلا عندما يُكتشف أن الهيكل القديم غير كافي لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة، عندها يحدث تغيير في الهيكل.

## 2. التيار الثاني: الهيكل يؤثر على الإستراتيجية

من خلال الدراسة التي قام كل من Hall and Saias (1979)، على المنظمات الكبيرة البيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة، أكدا على أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، وفي إطار هذا التوجه فإن المنظمات التي أصبح لها تاريخا طويلا وهيكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات، يصبح تغيير هذه الهياكل بالنسبة لها أمرا ليس سهلا ضمن متطلبات البيئة.

- فمن خلال الهيكل، وفقا لطريقة تدفق المعلومات، فإن المنهج الإستراتيجي يستند على تحليل البيئة، وبالتالي فإن الهيكل يؤثر على الإستراتيجية.

- الخيار الإستراتيجي هو تعبير عن الطريقة التي تخطط بها المنظمة في المستقبل، ويستند المنهج الإستراتيجي أيضا على تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة، وبالتالي فإنه يأخذ في الاعتبار وضعها الحالي .من وجهة النظر هذه أيضا، الهيكل يؤثر على الخيارات الإستراتيجية.
- الهيكل العضوي، أكثر ليونة من الهيكل الآلي ويمكن الاعتماد بشكل أكثر سهولة على التغييرات الإستراتيجية، وبالتالي الهيكل يؤثر على القدرة على التغيير الإستراتيجي.

### 3. التيار الثالث: التأثير المتبادل

في إطار هذا التوجه فإن Roger spear و Martin locket سنة 1983 أكدا على أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا من النظر إليها على أنها علاقة المتغير التابع والمستقل، وبالتالي هناك تأثير متبادل بين هذين المفهومين مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، وقد دعم فكرة أن الهيكل يقود الإستراتيجية والعكس بالعكس في مراحل مختلفة من دورة حياة وجود المنظمات وأن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل لا يمكن اختصارها في صيغتين فقط.

وقد أظهر Chandler، أن الإستراتيجية تؤثر على الهيكل، وأن هذا الارتباط هو نسبي، ومن ثم تم تعزيز دراسة تأثير الهيكل على الإستراتيجية، باعتبار المنهجين

متكاملان فإن تحليل السلوك الإستراتيجي للمنظمات بين أن هناك علاقة تأثير متبادل بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

وعلى هذا الأساس فإن السلوك الإستراتيجي المحفز والمستقل اللذين حددهما Robert وBurgelman عام 1983 هما لتجسيد العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي،  
بحيث:

- السلوك الإستراتيجي المحفز، هو ما يعكس تأثير السياق التنظيمي الذي يحدد السمات الهيكلية، بل هو إطار مرجعي مشترك لمستويات مختلفة من تنظيم وتوجيه الخيارات الإستراتيجية: من وجهة النظر هذه، فإن الهيكل يتبع الإستراتيجية.
- السلوك الإستراتيجي المستقل، هو تعبير عن رؤية طويلة الأجل، عن الإرادة والقدرة على التزام المنظمة إلى المبادئ التوجيهية الجديدة: من وجهة النظر هذه، فإن الإستراتيجية تتبع السلوك الإستراتيجي المستقل.
- العلاقات السببية بين الهيكل والإستراتيجية كثيرة ومتنوعة وعلى هذا الأساس فإن هذه العلاقة متبادلة.

تؤدي هذه الإستراتيجية في بعض الحالات لتغيرات في الهيكل التنظيمي. الهيكل يؤثر على إدراك الخيارات والقرارات، يمكن للخيارات الإستراتيجية أيضا أن تكون نتيجة لمنهج مستقل، هذه الخيارات يمكن التعبير عنها في شكل مشاريع التي يجري تقييمها.

وعلى أساس ما تقدم يمكننا القول بأن المتغيرات التي تم الإشارة إليها (الخيار الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي) والتي اتفق بشأنها الكثير من الباحثين ليس لها مفاهيم محددة، وبالتالي لا يوجد خيار إستراتيجي مثالي يصلح لجميع المنظمات، كما لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يطبق على جميع المنظمات، وبالتالي يعالج جميع الحالات التي تتعرض لها المنظمة، كما يمكننا القول أنه ليس من الضروري أن يتبع الهيكل الإستراتيجية أو العكس، المهم هو قدرة هذين المتغيرين على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتنفيذ الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

### ثالثا: الإستراتيجية والأهداف كمحددات الهيكل التنظيمي

كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن المتغير الوحيد الذي يحدد نوع الهيكل التنظيمي المناسب لمنظمة ما هو أهدافها، انطلاقا من افتراض أن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق الأهداف المتفق عليها في المنظمة، حيث يرى Koontz et O'dennell أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس الأهداف والخطط، لأن أنشطة المنظمة تشتق من هذه الأهداف والخطط كما أن Peter Drucker اعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يبدأ بتحديد الأهداف والإستراتيجية، كما نص البعض ما يلي: بعدما يتم تحديد أهداف المنظمة يتبع ذلك منطقيا تطوير الهيكل التنظيمي وانسياب السلطة والعلاقات الأخرى.

لقد كان الاهتمام منصبا على الأهداف دون التطرق إلى وسائل تحقيقها، لذلك أكد بعض المفكرين بأن الإستراتيجية عاملا 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 تواجدها وتنوع أنشطتها، كما يعتقد بأن أي قرار بشأن إتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على هيكل المنظمة.