المتغيرات الهيكلية كمحدد للعملية الإستراتيجية في المؤسسة

أ. جليل ياسين-جامعة الجزائر 03

yacine1408@hotmail.fr

د. جليل نورالدين-جامعة خميس مليانة

N_djelid@yahoo.fr

الملخص:

يعرف علم الإدارة و العناصر المكونة له تطورات متوازنة، حيث تعتبر الدراسات التي تهتم بالعلاقات المتبادلة بينها من أصعب البحوث، فمنذ عدة سنوات و اهتمامات الباحثين تتركز حول دراسة العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأهمية المتغيرات التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجيات من جهة، و للضرورة التي تفرضها الاختيارات الإستراتيجية على القرارات الهيكلية المحددة، و لاعتبار أن الإستراتيجية، الهيكل و البيئة هي عناصر و مفاهيم مترابطة.

تشير العديد من الكتابات في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى مدخلين لدراسة و تحليل 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. و يرى البعض الآخر أنه تأتي الأولوية في تحديد الأفراد و الأنشطة و المسؤوليات (بناء الهياكل التنظيمية) مما سيسمح فيما بعد بتحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

تمهيد:

لقد كانت العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكلية موضوع كثير من الدراسات النظرية و التجريبية، تدور هذه الدراسات حول العلاقات المباشرة بين الاستراتيجيات و الهياكل التنظيمية انطلاقا من طبيعة و تنوع المنتجات/ الأسواق، أو غير المباشرة باستعمال متغيرات و بسيطة أخرى كطبيعة و خصائص التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة و تغيرات البيئة و حجم المؤسسة.

و عليه فسنحاول من خلال هذا العمل مناقشة أهم ما كتب حول العلاقة (هيكلية/إستراتيجية) بمختلف مداخلها غير أننا سنتعمق في تحليل المدخل الثاني الذي يبرز التأثير الذي تمارسه المتغيرات الهيكلية على العملية الإستراتيجية في المؤسسة باعتبار أن هذا المدخل كان له الأثر البارز في التوجه التوافقي الحديث في مجال الإدارة الإستراتيجية.

أولا- الهيكلية تتبع الإستراتيجية:

يعد الباحث (Alfred Chandler) أول من حاول ترسيم العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكلية من خلال دراسته لكبرى المؤسسات الأمريكية متتبعا تطورها ما بين الفترة (1850-1950) محاولا تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بمآكل مؤسسة. وقد استنتج أنه انطلاقا من التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات تحدث تغيرات في إستراتيجية المؤسسة و أن تنفيذ هذه الأخيرة يتطلب تغيرات تنظيمية حيث تنتهي الإستراتيجية بتحديد الهيكلية المناسبة لها. و يتضح من الشكل رقم (01) الذي يمثل وجهة نظر (Chandler) للعلاقة بين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة و هيكلتها أن حالة البيئة (E_1) و موارد المؤسسة (Rt_1) تتحكمان في الإستراتيجية المختارة (St_1) وان هذه الإستراتيجية تتحكم في اختيار الهيكلية المناسبة للمؤسسة (Srt_1) في الزمن (t_1) و مع تطور البيئة من (Et_1 و Et_2) و/أو نمو موارد المؤسسة من (Rt_1 و Rt_2) تنتهج المؤسسة إستراتيجية جديدة (St_2) و يتبعها تغير في هيكلية المؤسسة من (Srt_1) إلى (Srt_2) استجابة لمتطلبات الإستراتيجية الجديدة، وهذا ما عبر عنه (Chandler) في مؤلفه حين كتب " أن إستراتيجية النمو ولدت من وعي بالفرص و بالاحتياجات التي ولدت بدورها من النمو الديموغرافي و تطور المداخيل و التكنولوجيا... ولكي تستعمل الموارد الموجودة و النامية في المؤسسة بطريقة أكثر مردودية يجب إعادة هيكلية المؤسسة"¹.

¹ : Chandler. A, stratégie et structure de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990, p 525.

من ذلك يتضح أن الهيكلية حسب (Chandler) هي دالة تابعة للمتغير إستراتيجية، و أن الهيكلية الأكثر تعقيدا ناتجة عن استراتيجيات أكثر نموا و توسعا، وهو ما يسمح بتلخيص أفكاره في العبارة الشهيرة "الهيكلية تتبع الإستراتيجية".

كما أن (Chandler) من خلال دراسته قدم تصورا لآلية تطور الهيكلية، حيث اعتبر أن المؤسسات في بداية نشاطها تعتمد على هياكل مركزية بوجود خطط إنتاجي واحد، لكن انتهاجها لاستراتيجيات توسعية يجعل من الضروري تطوير بيئتها التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات الإستراتيجية ومنه تنتقل المؤسسات من الهياكل البسيطة إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيدا. وقد اعتبر (Chandler) هذا الانتقال أو التحول التنظيمي أمرا ضروريا لنجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها حيث يرى "أن كل إستراتيجية جديدة يجب أن تقابلها هيكلية جديدة أو على الأقل هيكلية محددة إذا أرادت المؤسسة أن تعمل بفعالية، وما لم تتبع الهيكلية الإستراتيجية فان تسيير المؤسسة لن يكون فعالا"¹.

إن النظرية التي توصل إليها الباحث (Alfred Chandler) – الهيكلية تتبع الإستراتيجية – قد تبدوا لنا نتيجة منطقية، ذلك أن في جميع المؤسسات التي خصها بالدراسة الهيكلية لطالما تبعت الإستراتيجية، غير أننا لا نستطيع الجزم بأن هذه النظرية صحيحة في كل المؤسسات، حيث أن (Chandler) اختار في دراسته مؤسسات صناعية بحتة ولا نجد أي مؤسسة تعمل في القطاع الزراعي أو قطاع الخدمات مثلا، بالإضافة إلى أنه اختارها كلها ناجحة و كبيرة الحجم ولا ندري إن كنا قادرين على تطبيق نظريته في المؤسسات الصغيرة أو لا.

كما أننا لو تعمقنا أكثر في دراسة مسار التطورات الهيكلية في المؤسسات التي اختارها، سيتضح لنا أنه في كل تلك المؤسسات كان هناك فارق زمني هام بين ظهور الاحتياجات الهيكلية و تلبتها، وحتى (Chandler) أقر بذلك حين كتب " أنه في أغلب الأحيان يمر وقت وطويل بين الاتجاهات الإستراتيجية الجديدة و التغيرات المنتظرة على مستوى الهيكلية"².

و عليه فإذا كانت الهيكلية تتأقلم مع الإستراتيجية بعد تأخر قد يدوم عدة سنوات بدون أن تتكبد المؤسسة حسائر مادية كبيرة أو أن تختفي تماما فهنا نطرح التساؤل التالي:

" هل حقا الهيكلية تتبع الإستراتيجية ؟ "

وقد تلت أعمال (Chandler) عدة بحوث و كتابات حاولت تأكيد نظريته غير أنها أتت غير مقنعة وهو الأمر الذي زاد الشك في مصداقية هذه النظرية، فإغلبها (البحوث) عرف نقاط ضعف منهجية، فهي تعتمد لإظهار طبيعة الارتباط بين العملية الإستراتيجية للمؤسسة و العملية التنظيمية على المنهج الوصفي

¹ : Ibid, p 314.

² : Ibid, p 171.

دوغما بحث في الأسباب أو تعمقا في تحليل النتائج، فحتى (Rumelt) الذي تعتبر أعماله الأكثر نضجا في تلك الفترة لم يستطع تأكيد نظرية (Chandler).

إضافة إلى ذلك فقد كان لبروز عدة مؤسسات استطاعت تحقيق النمو و الأداء المتميز دوغما أن تتبع الهيكلية الإستراتيجية الأثر البالغ في ظهور نظريات أخرى تفسر العلاقة ما بين الإستراتيجية و الهيكلية، قائمة على فكرة أن الهيكلية ليست بالضرورة نتاج حاجة إستراتيجية فحسب بل العكس، فهي قادرة من خلال خصائصها على تقييد العملية الإستراتيجية في المؤسسة وهو ما يجعل الإستراتيجية هي من تتبع الهيكلية. ثانيا- الإستراتيجية تتبع الهيكلية: منذ أكثر من خمسين سنة و اهتمامات الباحثين تتركز حول دراسة العلاقات المتداخلة ضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و بشكل خاص العلاقة (إستراتيجية/هيكلية)، فبعد نقد موجز للعلاقة الأكثر رواجاً (نظرية Chandler) عرض كل من (David. Hall) و (Maurice Saias)- وهما باحثان ضمن معهد الإدارة الإستراتيجية (Aix-en Provence) - توجهات جديدة لهذه العلاقة كما طوروا فرضيات مختلفة.

فبالنسبة لهما توجد علاقة قوية بين كل من الإستراتيجية و الهيكلية، وأن الهيكلية 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"¹.

فحتى (Chandler) أقر بأنه في بعض الحالات تتبع الإستراتيجية الهيكلية و يتضح ذلك عندما نقرأ ما كتب في مؤلفه: " أن الهيكلية متعددة الأقسام بمؤسسة (General Motors) لم تختار استجابة لحاجة نشأت من خيار استراتيجي، فمبتكرها و ضعوها لكي يتمكنوا من تسيير المؤسسات التي تم جمعها في مؤسسة واحدة"²

و الأكثر من ذلك فقد كتب أيضا " أن (General Motors) كي تتبع هيكلتها الجديدة (متعددة الأقسام) انتهجت إستراتيجية واسعة التنوع منتجة و موزعة لكل أنواع المحركات و منتجات تستعمل هذه المحركات"³

لكن (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.

¹ : Hall.D, Saias.M, opcit, p 9.

² : Weick.K, Collective mind in organizations: heed full interacting of fight decks, administration science quartesly.N°38, 1993, p 354.

³ : Ibid, p 357.

فالإستراتيجيون يعترفون بذلك (الهيكلية تسبق الإستراتيجية) عندما يعتمدون على الهيكلية للقيام بعمليات التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة، وهم يعترفون أيضا بأن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة تتأثر بحالة هيكلها التنظيمي.

و عليه فإذا كان غالبية الإستراتيجيين يريدون أن يقرروا بأن للهيكلية وزن كبير يؤثر على العملية الإستراتيجية في المؤسسة، نتساءل عن عدد أولئك الذين يعترفون بالأثر الحقيقي لهذه الهياكل. نتساءل أيضا عن عدد أولئك الذين يتبعون (Guth) مظهرين أن الهيكلية سواء عن طريق السلطة المحتكرة من طرف الإدارة العامة أو عن طريق قرارات متفرقة تحدد طابع العملية الإستراتيجية.

هذا النقاش حول جهة التأثير بين الهيكلية و الإستراتيجية يبقى أكاديميا إذا كانت العلاقة بين الهيكلية و الإستراتيجية متعادلة، لكن إذا كانت فعلا الهيكلية تحدد الإستراتيجية و تقيدتها فكل أفكار و عمليات التخطيط الإستراتيجي يجب مراجعتها، إذا يتعلق الأمر هنا بفرضية يستوجب تحليلها بعناية.

و سنبدأ في تحليلنا أولا بالنظر كيف يمكن للهيكلية أن تحدد عملية إدخال و تطوير التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة، ثم سننتقل ثانيا لكي نناقش كيف يمكن للهيكلية أن تؤثر على طبيعة التصور الإستراتيجي للمؤسسة.

و في الأخير سنبحث لكي يتضح كيف يمكن للهيكلية أن تحدد عملية اختيار الإستراتيجيات.

1- الهيكلية كمحدد لإدخال و تطوير التخطيط الإستراتيجي: عند بحثه عن طبيعة العلاقة بين الهيكلية و الإستراتيجية لم يقم (Chandler) بدراسة عملية صياغة الإستراتيجية لأنه اعتبرها معطاة، غير أنه سريعا ما أشار إلى أن صياغة مخطط إستراتيجي تنطلق وسط البناء التنظيمي للمؤسسة من طرف مجموعة من المدراء أو خلية متخصصة أو من شخص مهمته التفكير على المدى الطويل.

و يتفق (Chandler) مع عدد كبير من الكتاب على أن الجهود المطلوب لصياغة مخطط إستراتيجي ثقيل جدا إلى درجة أنه لا يمكن أن يكون تلقائيا (Spontané)، و في السياق نفسه كتب (Weick) " أن أحد النتائج الأكثر رواجها هي أن الأشخاص قلما يخططون حتى في الحالات التي تكون لهم الفرصة متاحة لذلك " ¹.

و لقد أظهرت الأبحاث الميدانية بما فيه الكفاية أنه عندما يكون للمجموعات داخل المؤسسة مهمة لكي يقوموا بها فهم ينطلقون و يمضون وقتا قصيرا في تحليل الإستراتيجيات الممكنة، و الأكثر من ذلك هم يلجؤون إلي تقييم كل الحلول وأن حضر حل و إن كان غير كامل يسارعون إلى الحكم عليه إما أنه جيد أو لا، و من ثم يستعملوه أو يتركوه.

¹ : Ibid, p361.

أما إذا كان المجهود المبذول تلقائياً فاحتمال تجديد المخطط الاستراتيجي ضئيل جداً لأجل ذلك نجد كثيراً من المؤسسات التي لها مخطط استراتيجي وحيد قلما وضعت ذلك المخطط على أرض الواقع، وإن تم ذلك فمراجعته لن تتم على الإطلاق و يمكن عند ذلك التحدث عن خسارة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

فلكي ينجح أي مخطط استراتيجي يجب أن يظهر و يتطور، هذا الشرط لا يتحقق إلا إذا كان البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال مجموعة من الخصائص الهيكلية و طريقة تصرف الإدارة العامة لا تقلل من قيمة مجهودات القائمين على التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

1-1: دور الإدارة العامة: إن المجهود المبذول من طرف أي فرد بالمؤسسة متعلق بطريقة تعامل الإدارة

- العامة مع التخطيط، فلكي يتطور التخطيط الاستراتيجي و ينجح يجب على الإدارة العامة مايلي¹:
- أن تظهر علنية أنها تولي اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي وأن لها الرغبة في توجيه مستقبل المؤسسة نحو الأفضل.
 - يجب عليها أن تحدد الأهداف و المهام الأساسية للمؤسسة بوضوح وأن تعمل على تحقيقها.
 - يجب أن تكون واقعية وأن لا تفرط في التفاؤل بتخطيطها.

إضافة إلى ذلك فإن لسياسة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة تأثير واضح على طابع عملياتها الإستراتيجية، فإذا كانت هذه السياسة قائمة على تدينه حرية الاتصال و نقل المعلومات بين مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي، فإن ذلك سيؤدي إلى حرمان الإدارة العامة من أفكار وإضافات مختلف المستويات التنظيمية، و التي قد تكون مهمة عند صياغة الإستراتيجية.

أما إذا كانت الإدارة العامة تدعم حرية الاتصال فإن ذلك يعني أنها تقبل التغييرات و التي قد تصل إلى غاية تغيير أهداف أساسية للمؤسسة، كما أنه يعني أن الإدارة العامة مستعدة لمشاركة أوسع من أفراد المؤسسة في تبني أهداف جديدة.

من كل ذلك يتضح أن الإدارة العامة تمتلك ميكانيزمات هيكلية تحدد سير و تطور التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، وهو الأمر الذي يعني أن الإدارة العامة لها القدرة على الهيكلية قبل إدخال التخطيط الاستراتيجي.

1-2: الخصائص الهيكلية و أثرها على التخطيط الاستراتيجي: يمكن أن يكون للإدارة العامة إيمان

كبير باللامركزية إلى درجة أنها تتنازل عن جزء كبير من سلطة اتخاذ القرارات إلى مختلف أقسام المؤسسة، وفي

¹ : Hall and Saias, Strategy flows structure, strategic management journal, N°1, 1980, P 152.

هذه الحالة فإن المبادرة لإطلاق مخطط استراتيجي لا تتم من طرف الإدارة العامة كما قد لا تتم أيضا من طرف الأقسام بالرغم من أن هذه الأخيرة تحس بالحاجة إلى أن تكون الأولى بهذه العملية، بحكم استقلاليتها و قربها من البيئة التي تتعامل معها المؤسسة، وهو ما يجعل الوصول إلى تحقيق نتائج مرضية ضئيل جدا في ظل كل المراجعات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق مخطط استراتيجي شامل.

فهذه المؤسسات ستجد نفسها مع سلسلة من المخططات الإستراتيجية الفرعية و مخطط استراتيجي شامل ينتج من التهام هذه الاستراتيجيات الفرعية و التي يمكن أن تكون متناسقة أو لا، فالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ستصبح بذلك نتيجة لطبيعة هيكل المؤسسة.

أما إذا اعتمدت المؤسسة في تنظيمها درجة عالية من المركزية فإن ذلك يعني أن كل قرار مهم سيتخذ من طرف الإدارة العامة و لا يترك لباقي المسؤولين بالمؤسسة إلا القليل من الحرية في التسيير، فالذين يملكون أحسن معرفة بالبيئة لا يمكنهم المشاركة في عملية صياغة الإستراتيجية، و هو الأمر الذي سيؤدي إلى نقص ثقة و دعم المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي لهذه الإستراتيجية، و بالنهاية سيصعب على المؤسسة نقل مخططاتها إلى أرض الواقع وقد تضطر إلى التخلي عنه.

فالهياكل البيروقراطية مثلا تحوي خصائص لا تتخدم إتمام و لا تطوير التخطيط الاستراتيجي، ففي هذا النوع من الهياكل التنظيمية غالبا ما يقع الاختيار و بسهولة على نظام تخطيط شكلي، فالمسؤولون به يولون اهتماما كبيرا بالشكل على حساب الإضافة الحقيقية التي يمكن أن تحققها الإستراتيجية¹، فهم يملؤون استمارات طويلة بدون أهمية و يهتمون بحساب بدون قيمة حقيقية وينسون بذلك الهدف من التخطيط الاستراتيجي و المتمثل في التفكير على المدى الطويل بطريقة إبداعية. وعندئذ يمكننا التحدث عن فشل التخطيط الاستراتيجي في الهياكل البيروقراطية. هذا الفشل الذي يمكن أن يكون نتيجة أسباب أخرى نوجزها في مايلي²:

- يمكن أن يكون المخطط العملي لا يتناسق مع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ككل نتيجة الإفراط في الإجراءات الرسمية و التخصص.

- يمكن أيضا أن تلجأ الإدارة العامة و بهدف إدخال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة إلى تنصيب مجموعة متخصصة في التخطيط على المدى الطويل (قد تكون مؤقتة) و يتم بذلك استبدال مراكز اتخاذ القرارات بمؤلاء المخططين، لكن شاغلي مراكز اتخاذ القرارات بالمؤسسة (السابقين) سيحاولون ما بوسعهم الإبقاء على مكانتهم عن طريق رفض و مقاومة هؤلاء المخططين، وهو الأمر الذي قد يؤثر سلبا على العملية الإستراتيجية في المؤسسة.

¹ : Deseumaux.A, Structures d'entreprise, éd Vuibert, paris, 1992, p 122.

² : Tarondeaux. J, La flexibilité dans les entreprise, éditions presses universitaires de France, N°3477, paris, 1999, p 67.

- قد تكون هيكلية المؤسسة تضم لوائح و قواعد قاسية لا تخدم تطوير التخطيط الاستراتيجي كرفضها تبني نظام المكافآت و العلاوات للتخطيط الاستراتيجي، فعوض أن تكافئ بمجهودات التخطيط و نتائجه تكتفي بمكافأة أصحاب الأداء الأفضل على المدى القصير.

يبدو واضحا من كل هذا أن التخطيط الاستراتيجي كي يدخل و يتطور في أي مؤسسة يواجه العديد من الصعوبات أو القيود تفرضها طبيعة هيكلية هذه المؤسسة.

فإذا افترضنا أن هذه القيود غير موجودة أو انه بالإمكان تجاوزها فهل يمكن القول أن الهيكلية ليس لها أي دور تلعبه. بالطبع لا، لأن الهيكلية تؤثر مباشرة على طبيعة و محتوى المخططات الإستراتيجية، و الأكثر من ذلك كثير من الباحثين يؤكدون على أن الهيكلية يتعدى دورها إلى تحديد كيفية تصور المؤسسة لبيئتها و لردود أفعالها.

2- التصورات الإستراتيجية محددة بالهيكلية: إن أي مؤسسة حين تقوم باتخاذ قراراتها و تحركاتها الإستراتيجية فهي تفعل ذلك حسب تصورها للتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على بيئتها أو على قدراتها الإستراتيجية، وانطلاقا من أن أهم بيئة بالنسبة للمؤسسة هي تلك التي يمكن تصورها¹، يتضح أن التصور الاستراتيجي هو أساس العملية الإستراتيجية بالمؤسسة. من هذا الأساس انطلق عدد من الباحثين وفي مقدمتهم (Miles) و (Snow) في دراستهم من أجل تحديد أثر الهيكلية على نوعية التصور الاستراتيجي للمؤسسة وعلى طبيعة فهمها لإحداث بيئتها الخارجية.

وقد توصل هذان الباحثان إلى نتيجة مفادها أن الهيكلية تقيد من خلال خصائصها التصور الاستراتيجي للمؤسسة²، و الأكثر من ذلك فقد أكدوا على أن الهيكلية يمكن أن تجعل المؤسسة قصيرة النظر(ضيقة التصور) أو عمياء تماما.

حيث يعتقدان " أن المؤسسة التي تعتمد على هيكلية تدعم استخدام الحد الأقصى لقوى طاقاتها في تسيير التكنولوجيا و العمليات الحالية، لها فرص صغيرة كي ترى و تتصور في البيئة تحديات أو فرص جديدة"³.

وغير بعيد عن النتيجة التي توصل إليها الباحثان (Miles) و (Snow) أوضح الباحثان (Leifer) و (Huber) "أن الهيكلية من خلال خصائصها تصرف كمصفاة تحدد طبيعة التصورات الإستراتيجية التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة"⁴.

¹ : Desreumaux.A, opcit, p 129.

² : Miles. R, Snow.C, Organization strategy, structure and process, Mc graw hill, new York, 1978, p 249.

³ : Ibid, p 261.

⁴ : Hall et Saias, Les contraintes structurelle du processus stratégique, opcit, p 11.

من الشكل رقم (02) يتضح أن كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي يتلقى معلومات قد تكون نتيجة ملاحظات للأحداث التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، أو توقعات مستقبلية للتغيرات التي قد تطرأ على هذه البيئة، عند ذلك تبدأ الهيكلية من خلال عناصرها في عملية تحليل هذه المعلومات بهدف الحكم على أهميتها. فعند الحكم على المعلومة بأنها مهمة يتم نقلها إلى باقي عناصر الهيكلية.

و يرى الباحثان (Leifer et Huber) أن عملية تداول المعلومة بين عناصر الهيكل التنظيمي لا تتم بطريقة متماثلة في جميع المؤسسات، فتنوع وسرعة تلقي و نقل المعلومة متعلقة بالقدرات الحسية للهيكلية (Capacités Sensorielles) وهي " قدرات ترتبط بطبيعة نظام الاتصالات الذي تعتمد عليه المؤسسة ضمن هيكلتها"¹، فكلما كانت هيكلية المؤسسة تمتلك قدرات حسية أكبر كلما تمت عملية تلقي و نقل المعلومات بين أجزاء هذه الهيكلية بصورة أسرع، و كلما تم ترجمة هذه المعلومات إلى تصورات إستراتيجية تكون أساسا في صياغة خيارات إستراتيجية ملائمة تستعملها المؤسسة متى دعت الحاجة إلى ذلك.

كما أن التصور الاستراتيجي للمؤسسة يتحدد بخاصية هيكلية أخرى هي درجة تمركز سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة، فحسب (Lawrence et Lorsch) فإن " الهياكل اللامركزية تدعم التصور السريع للأحداث، بينما الهياكل البيروقراطية تحدد و تقلص من طاقات التصور الاستراتيجي للمؤسسة، كما أنها تقلص من سيولة و سرعة الاتصال و نقل المعلومات ضمن أجزائها"².

و تجدر الإشارة إلى أن دراسة ديناميكية التصور و الاتصال في المؤسسة تبين أنه في بعض الأحيان يوجد فارق زمني هام يفصل بين ظهور حدث و فهمه من طرف المؤسسة، هذه التصورات و المفاهيم الناقصة و طول الفارق الزمني راجع إلى أنه في كل مؤسسة توجد برامج موجهة للسلوكيات لكي تكون المخرجات متماثلة، فتقييم الموارد أو الأحداث يتم بالاعتماد على هذا النوع من البرامج التي يتم بناؤها على قواعد قد تكون صارمة أو لا. فحسب (Meyer) فإن هذه البرامج تكون ثقافة في المؤسسة ستصبح مع مرور الوقت و قليل من النجاح مقيدة و مقلصة لقدرة أفراد المؤسسة على التصور.³

و للإدارة العامة دور مباشر في تحديد طبيعة التصورات الإستراتيجية في المؤسسة، و قد أوضح ذلك الباحثان (Starbuck et Hedberg) فبحكم قرابتهما من عدد من المؤسسات لاحظنا 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

¹ : Ibid, p 11.

² : Lawrence.p, Lorsch.J, Adapter les structures de l'entreprise, 1^{er} édition, éd d'organisations, Paris, 1989, p 134.

³ : Drucker.p, Structures et Changements, éd Village Mondiale, Paris, 1996, p 29.

معينة¹. فلهذا السبب نجد الكثير من المؤسسات المهمة سواء لكبر حجمها أو لسمعتها ترفض التغيير و بالتالي تزول، فهي تتصور البيئة حسب رغبات إدارتها العليا و لا تراها كما هي في الواقع.

3- الاختيارات الإستراتيجية تتحدد بالهيكلية: كثير من الدراسات أظهرت بأنه يوجد القليل من المؤسسات تنجح و بطريقة واقعية في التعرف على المشاكل التي تواجهها، فهي تجد صعوبات لكي ترى الأخطار الحقيقية التي تهددها، الفرص التي يجب أن تستفيد منها، أو نقاط قوتها و ضعفها.

فتصديق أن المؤسسة ستتمكن من التعرف بكل تلقائية على مشاكلها و تحديد مجموعة من العمليات لأجل حلها و اختيار أحسن الحلول، يعتبره كثير من النقاد مصيدة تبعد المؤسسة عن مهمتها الأساسية، فالمؤسسة لا تتصرف لحل مشاكلها لكنها تتصرف لأنها أنشئت من أجل إنجاز مجموعة معينة من الأنشطة.

وتجدر الإشارة إلى أن اتجاه المؤسسة نحو حل مشاكلها لا يعني أنها قد خرجت عن طبيعتها بل بالعكس تماما، فقد أوضح (Starbuck et Hedberg) أن عملية إنجاز الأنشطة الرئيسية للمؤسسة و عملية حل المشاكل هما عمليتان متصلتان و مرتبطتان ببعضهما البعض، و تماما وفق أولويات تفرضها الظروف المحيطة بالمؤسسة.

4- الهيكلية و ميادين النشاط الاستراتيجي: لن تتمكن أي مؤسسة من النجاح إلا إذا أثبتت نفسها في ميدان ما في بيئتها، و تعد عملية اختيار ميدان النشاط الاستراتيجي أول حركة إستراتيجية تقوم بها المؤسسة كما أنها على درجة كبيرة من الأهمية، لأجل ذلك فان أغلبية الكتاب يعطون لهذا الخيار محتوى معرفي كما لو أن هذا الأمر لا يتعلق إلا بإيجاد أحسن معادلة بين قدرات المؤسسة و الفرص المتاحة بالبيئة. هذه النظرة انتقدها (Tompson) و اعتبرها خطيرة بحكم أنها تتجاهل الأسس الحقيقية لهذا الخيار الاستراتيجي و المتمثلة في السلطة و العمليات السياسية الداخلية.

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 و دعمت 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 و كانت مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة غير متحمسة له و رغم ما قد يحمله من فرص في النجاح إلا أن هذا الخيار لن يستفيد من الدعم الكافي لكي يتطور.

إن كل إستراتيجية تقوم على إضافة نشاطات جديدة أو تلك التي تعتمد على تكنولوجيا أو أسواق جديدة تعتمد إلى حد كبير على النظام الهيكلي القائم بالمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تعتمد هيكلية مركزية ذات ثقافة سائدة تتأقلم مع استراتيجيات تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية بمدف تعظيم الربح، فقد أظهرت التجارب أن هذا النوع من الهيكلية قد يمنع أي توجه نحو تطور المؤسسة اقتصاديا أو تقنيا.

¹ : Hedberg.B, Strabuck.W, How organizations learn and unlearn, hand book of organizational design, oxford university press, N°1, 1981, P 17.

بينما توجد هياكل أخرى و بعكس سابقتها تسمح بأي اتجاه نحو التطور بل أكثر من ذلك فهي تسانده و تسعى إلى تحقيقه كما كتب (Bruce Scott): " أن الهياكل التي تضم مركز أبحاث تساهم بالدخول في نشاطات جديدة، فهي تخلق حد أدنى من المضاعب الداخلية وهو ما يساعد على إضافة فروع أو وحدات جديدة"¹.

من ذلك يتضح أن تركيب بعض الخصائص الهيكلية يمكن أن يكون مصدرا للإبداع و التنوع، هذه الملاحظات جعلت الكثير يدرك أثر الهيكلية على اتجاه المؤسسة نحو التطور، التوسع أو التنوع.

لكن من المهم أيضا تحليل تأثير الهيكلية على المصدر الداخلي أو الخارجي لهذا التطور باعتبار أن التنوع يمكن أن يكون ثمرة عملية تطوير داخلي أو عملية إدماج أو حيازة.

أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثان (Pitts et Berg) أن نجاح إستراتيجية تنوع داخلي أو خارجي عن طريق الحيازة أو الاندماج، إنما هي متعلقة بقوة بمخائص هيكلية المؤسسة و بالخصوص ثقافة المؤسسة، كما أظهرت أيضا أنه من الصعب على المؤسسة إتباع في نفس الوقت إستراتيجية تنوع داخلي و خارجي. ذلك أن التنوع الداخلي يعتمد على قدرة تحريك الموارد المتاحة للمؤسسة لصالح النشاط الجديد.

وفي المقابل فإن 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 بهم قبل الحيازة أو الاندماج عادة ما يرغبون في الاحتفاظ بما اعتادوا عليه، وعليه فإن أي محاولة لدمجهم سيفسرونها على أنها ستجعلهم يتخلون عن ثقافتهم الخاصة و تبنى قوانين جديدة، وهو ما سيجعلهم يرفضون الاندماج أو على الأقل لا يرضون به، و كنتيجة لذلك ستملك إستراتيجية التنوع الخارجي للمؤسسة فرصا ضئيلة في النجاح.

بذلك يظهر جليا أن الهيكلية التي لا ترضى بتقسيم الموارد فهي تقبل بصعوبة إستراتيجية التنوع الداخلي، بينما الهيكلية التي تعطي الامتياز لتقسيم الموارد ستجد صعوبة في تقبل إستراتيجية تنوع خارجي. ففي كلتا الحالتين فإن هيكلية المؤسسة ستحدد الخيارات الإستراتيجية التي بإمكانها أن تتجسد على أرض الواقع.

الخاتمة: يبدو واضحا من كل ما تقدم في هذه الصفحات أن دور الهيكلية لا يقتصر على مرحلة التنفيذ الاستراتيجي فحسب بل يتعدى ذلك إلى غاية تحديده للعملية الإستراتيجية في المؤسسة ككل، فالفشل الذي تعرفه الاستراتيجيات في الوقت الراهن يمكن تفسيره من جهة بسوء تقدير لدور الهياكل التنظيمية، ومن جهة أخرى للاعتقاد الخاطئ بأن تأقلم و تكيف الهياكل التنظيمية يكون سريعا مع الاستراتيجيات الجديدة.

وعليه فإذا أقررنا بأن الإستراتيجية محدد للهيكلية و أن هذه الأخيرة ما هي إلا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن نقر كذلك بأن للهيكلية تأثير قد يكون مقيد ومحدد للعملية الإستراتيجية في المؤسسة، فميول الهياكل التنظيمية للثبات و الاستقرار هو قيد مباشر للإستراتيجية وهي حقيقة يجب أن لا نغفلها.

¹ : Mintzberg.H, Structure et dynamique des organisations, éd organisation, paris, 1990, p 355.

حيث لا ترتبط النجاحات التي تعرفها المؤسسات الكبيرة في الوقت الراهن بحسن صياغة الرؤية المستقبلية فحسب و لكن أيضا باقتراح النموذج التنظيمي الذي يجسد تلك الطموحات. فقد ورد في مجلة (fortune) أن (70%) من الإخفاقات التي يعرفها مدراء المؤسسات لا ترتبط بعملية التفكير السريعة و لكن بسوء تنفيذ تلك الاستراتيجيات¹، فيعتمد تحسين أداء المؤسسات على تغيير البيئة التنظيمية بالشكل الذي يسمح بتفصيل الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات و طموحات المؤسسة، و يعبر ذلك عن خطية العلاقة (إستراتيجية/هيكلية) من خلال فكرة (Δ هيكلية ↔ Δ إستراتيجية).

إن العلاقة بين مخرجات العمليتين الإستراتيجية و التنظيمية في المؤسسة و تعني بذلك العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكلية هي علاقة تحويلية و ليست خطية تعتمد على التابع و الترتيب بين العنصرين و تقوم على مبدأ التكيف بينهما، و عليه فالضرورة تقتضي مراجعة تصورات النماذج التقليدية و التعرف على أن العلاقة بين البيئة و الإستراتيجية و الهيكلية هي علاقة تأثير و تأثر، فالبيئة تحدد الإستراتيجية و الهيكلية ولكن هاتين الأخيرتين تعملان من خلال تكاملهما على تعديل و تحويل البيئة بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

قائمة المراجع:

- 1.BENNETT.J et autres, Organisation le paradoxe, L'expansion management review, mars 2001.
- 2.CHANDLER.A, Stratégie et Structure de l'entreprise, éd organisation, Paris, 1990.
- 3.DESREUMAUX.A, Structures d'entreprise, éd Vuibert, Paris, 1992.
- 4.DRUCKER.P, Structures et changements, village mondial, Paris, 1996.
- 5.HALL David et SAIAS Maurice, Les contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion, N°23, nov- déc, 1979.
- 6.HALL David et SAIAS Maurice, strategy follows structure, strategic management journal, N°1, 1980.
- 7.HEDBERG.B, STARBUCK.W, how organizations learn and unlearn, hand book of organizational design, oxford university press, N° 1, 1981.
- 8.LAWRENCE.P et LORSCH.J, Adapter les structures de l'entreprise, 1^{er} édition, éd Organisation, Paris, 1989.
- 9.MILES.R et SNOW.C, Organizational strategy, structure and process, Mc Graw-Hill, NY, 1978.
10. MINTZBERG.H, Structure et dynamique des organisations, éd organisation, Paris, 1991.
11. TARONDEAU.J, La flexibilité dans les entreprises, éditions presses universitaires de France, N°3477, paris, 1999.
12. WEICK.K, Collective mind in organizations: heed full interrelating of flight decks, administration science quartesly, N° 38, 1993.

¹ : Bennett.j et autres, organisation le paradoxe, l'expansion management review, mars 2001, p 6.