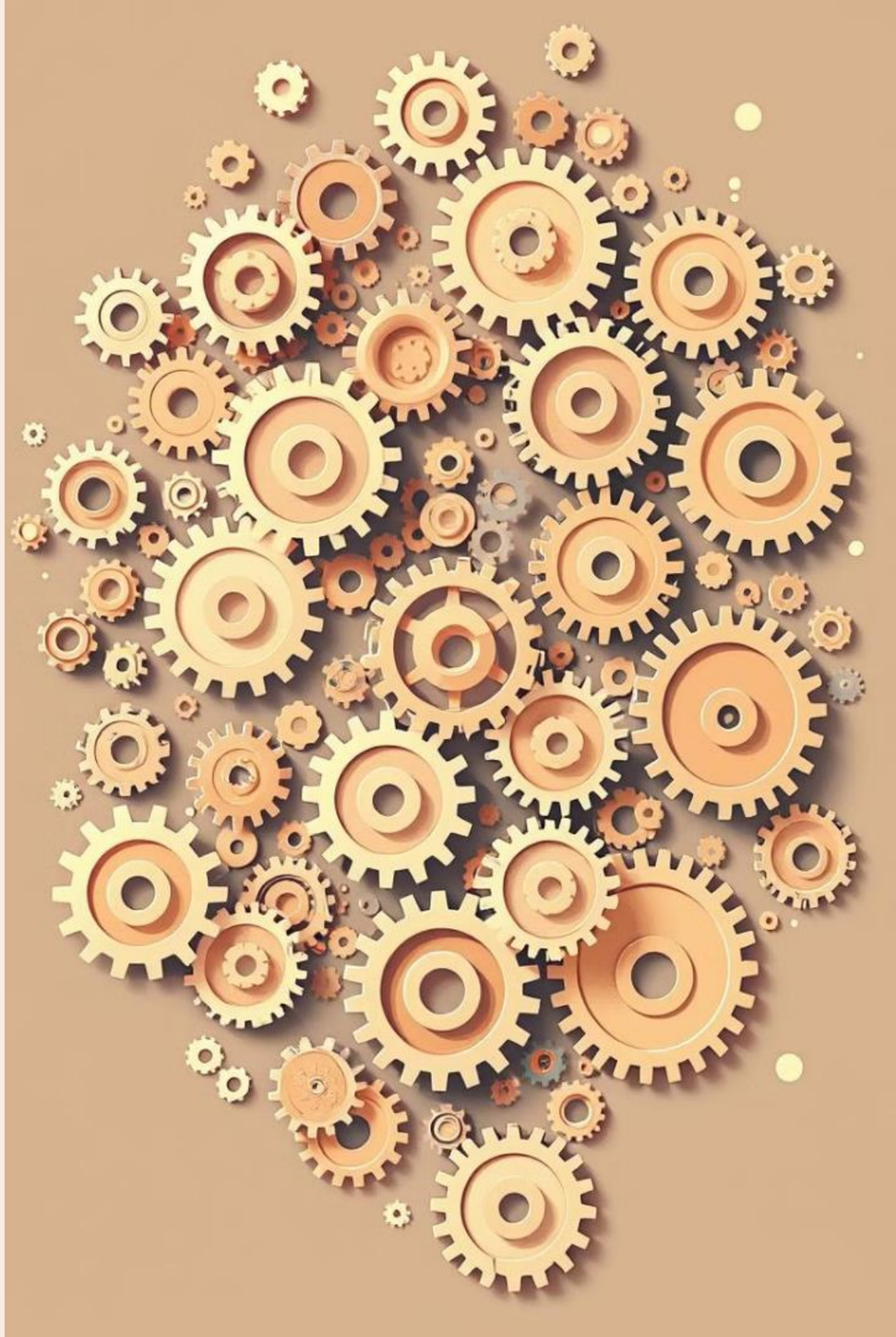
الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

تهدف هذه المحاضرة إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة، وسيتم عرض لمختلف أراء المفكرين، والذين تم تصنيفهم ضمن 3مقاربات رئيسية.

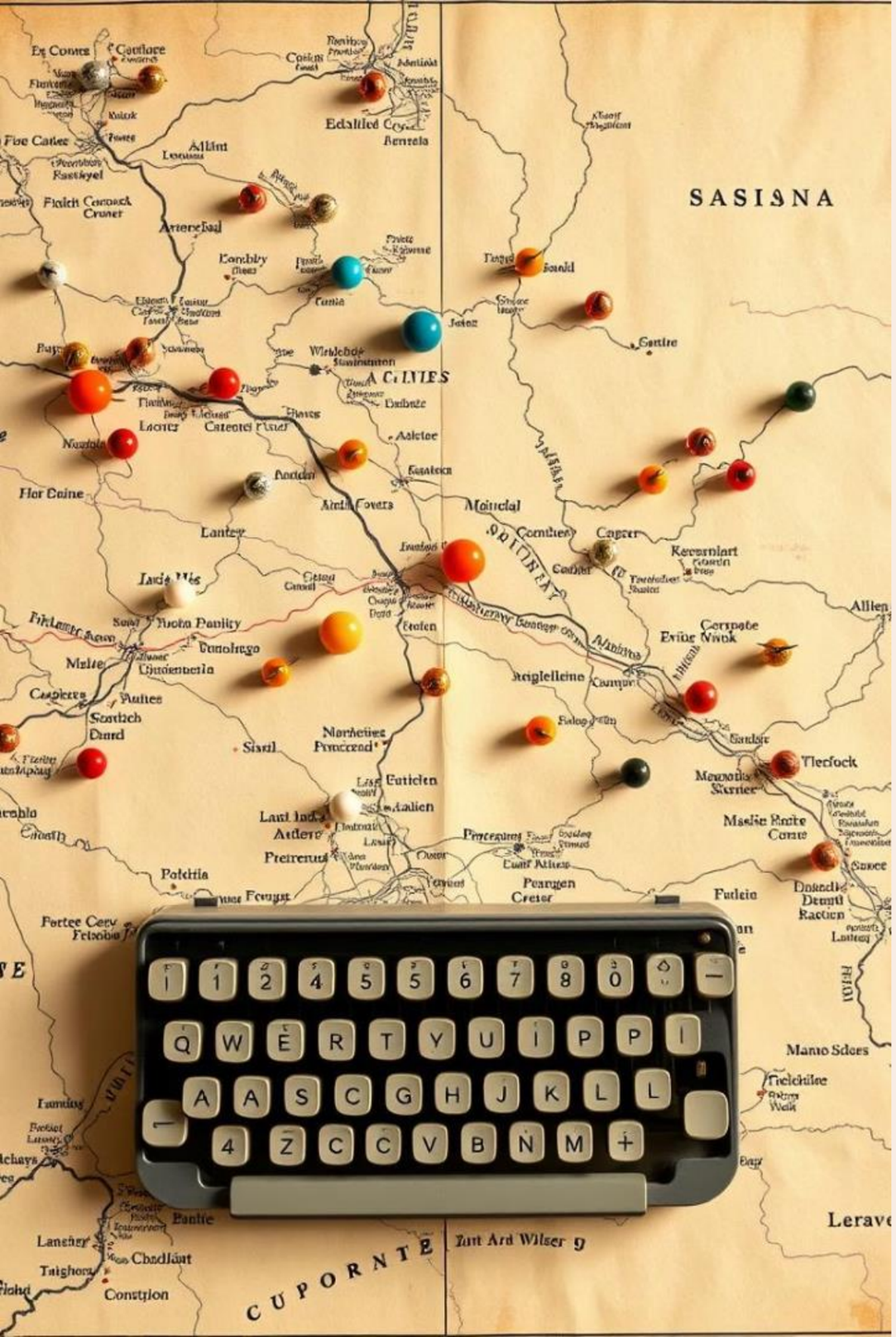
الأستاذة الدكتورة غربي وهيبة



أولا: مفهوم الاستراتيجية

في ضوء تطرق العديد من المفكرين لإعطاء تعريف لمفهوم الاستراتيجية كل حسب وجهة نظره، يجدر بنا في هذا المقام التعرض لبعض تعاريفها





التعريفات الأولى للاستراتيجية

قبل الحرب العالمية الثانية، تمحور مفهوم الاستراتيجية حول فن استخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق أهداف أساسية .وقد عرفتها الموسوعة البريطانية 'Encyclopedia Brittanica على أنها فن استخدام كافة الموارد لتحقيق أهداف الحرب.

1

قبل الحرب العالمية الثانية

الاستراتيجية كفن استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق الأهداف الأساسية.

2

الموسوعة البريطانية

تعريف الاستراتيجية كفن استخدام كافة الموارد لتحقيق أهداف الحرب.



انتقال الاستراتيجية إلى مجال إدارة الأعمال

بعد الحرب العالمية الثانية، انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال إدارة الأعمال، ليتمحور حول كونها خطة متكاملة يتم وضعها لتحقيق الأهداف الأساسية .في هذا السياق، يمكن التعرض لبعض التعاريف كما يلي:

1 تعريف دريكر

عرّف دريكر (P. Drucker)في الخمسينيات من القرن الماضي الاستراتيجية على أنها "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد."

2 تعريف شندلر

عرّفها شندلر (Chandler)في الستينات على أنها" :تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرائق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف."

3 تعريف كانون

عرّفها كانون (Cannon)في نهاية الستينات على أنها" :القرارات الموجبة لتصرف والتي تحتاجها المنظمة تنافسا، لتحقيق أغراضها."

مكونات الاستراتيجية

تتكون الاستراتيجية من مجموعة من الممارسات والتصرفات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصص الموارد.



تحسين الصورة

تعزيز سمعة المنظمة لدى العملاء.

ميزة تنافسية

تحقيق تفوق مستمر على المنافسين.

تخصص الموارد

استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

أهمية الاستراتيجية

تُعد الاستراتيجية ضرورية لبقاء المؤسسات في عالم اليوم، حيث تساعدها على التكيف مع التغيرات السريعة والمتواصلة في البيئة الخارجية.

1

التكيف مع التغيرات

تُساعد الاستراتيجية على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

2

تحقيق الأهداف

تُساعد الاستراتيجية على تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمة.

3

التغلب على المنافسة

تُساعد الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.





مراحل وضع الاستراتيجية

تتضمن عملية وضع الاستراتيجية مجموعة من المراحل المترابطة، يجب اتباعها بدقة لتحقيق النجاح.

1

التحليل

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2

التخطيط

وضع أهداف واضحة وخطط لتحقيقها.

3

التنفيذ

تنفيذ الخطط الموضوعة.

4

التقييم

تقييم النتائج وتحسين الخطط.

ثانيا: الاستراتيجية الجنيسة لبورتر

أراد بورتر تحليل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية، وتتمثل هذه الجوانب في :استراتيجية القيادة (الرّيادة) بالتكاليف، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز.



استراتيجية الريادة بالتكلفة

زيادة الحصة السوقية

زيادة الإنتاج بتكلفة أقل تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

تأثير الأسعار

تخفيض التكلفة يقلل من تأثير انخفاض أو ارتفاع الأسعار.

الحماية من المنافسين

تخفيض التكلفة يجعل الشركة أقل عرضة للمنافسة.

عيوب استراتيجية ريادة التكلفة

1

منافسة أقل تكلفة

ظهور منافسين جدد بإنتاج أقل تكلفة.

2

تجاهل المستهلك

التركيز على التكلفة فقط قد يؤدي إلى تجاهل احتياجات المستهلك.

3

فقدان التطور التكنولوجي

التركيز على التكلفة قد يؤدي إلى تجاهل التطور التكنولوجي في المنتج.



استراتيجية التمييز

التوازن بين التكلفة والسعر

التوازن بين التكلفة الإضافية للبحث والتطوير والمبلغ الإضافي الذي يدفعه الزبون.

القيمة الزائدة

تقديم خدمات أو جودة أو صورة لا تقدمها منتجات المنافسين.

خلق التمايز

خلق خصائص مميزة للمنتج تجعله مختلفًا عن منتجات المنافسين.

مزايا استراتيجية التمييز

الحماية من المنافسين

التميز يجعل الشركة أقل عرضة للمنافسة.

وفاء الزبائن

الزبائن يفضلون المنتج المميز حتى لو ارتفع سعره قليلاً.

صورة قوية للمؤسسة

جودة المنتج تعطي صورة قوية للمؤسسة.





عيوب استراتيجية التمييز

1

قدرة المنافسين

قدرة منتجات المنافسين على تلبية نفس رغبات العملاء بسعر أقل.

2

صعوبة الحفاظ على التمييز

صعوبة الحفاظ على التمييز لمدى طويل خوفًا من تقليد المنافسين.

3

انخفاض وفاء العملاء

كلما زادت جودة منتجات المنافسين، ينخفض معدل وفاء العملاء للمؤسسة.



استراتيجية التركيز

الاستراتيجية	التركيز
الهدف	شريحة سوقية واحدة

الأسلوب

أو إنتاج منتوج واحد متميز ولكنه خاص بشريحة واحدة من السوق

وإنتاج منتوج بجودة أقل ومنه بتكاليف أقل أي استراتيجية ريادة التكلفة الخاصة بهذه الشرائح السوقية

مزايا استراتيجية التركيز

1

التخصص

التخصص يؤدي إلى الخبرة في مجال معين.

2

السعر المنخفض

التركيز على شريحة واحدة يسمح بتخفيض التكلفة والسعر.





عيوب استراتيجية التركيز

1

اختفاء الشريحة السوقية

اختفاء الشريحة السوقية التي تتعامل معها قد يعرض المؤسسة إلى مشاكل.

2

دراسة السوق

يجب على المؤسسة دراسة السوق لاختيار شريحة دائمة أو التنبؤ باختفائها.

3

المرونة

يجب أن تكون هناك مرونة كبيرة في المؤسسة للتعامل مع شرائح أخرى.



أمثلة على الاستراتيجيات الناجحة

تُقدم العديد من الشركات أمثلة على استراتيجيات ناجحة، ساهمت في تحقيق النمو والنجاح.

جوجل

استراتيجية التمايز والابتكار في مجال البحث والتطوير.

أمازون

استراتيجية التكلفة المنخفضة والتوصيل السريع.

آبل

استراتيجية التركيز على التصميم والابتكار.



ثالثا: العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

تلعب استراتيجية الشركة دورًا محوريًا في تشكيل الهيكل التنظيمي المناسب .فالاستراتيجية تحدد الأهداف والأولويات التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على التصميم الهيكلي للمنظمة .على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية الشركة تركز على التنويع في المنتجات، فقد يتطلب ذلك هيكلًا تنظيميًا قائمًا على الأقسام المنتجة .بالمقابل، إذا كانت الاستراتيجية تركز على التركيز والتخصص، فقد يكون هيكل وظيفي أكثر ملاءمة .
وبالتالي، فإن الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لتصميم الهيكل التنظيمي الفعال.

مقاربة الهيكل يتبع الاستراتيجية (A. Chandler) التاريخية

1 دراسة A. Chandler

أجرى A. Chandler دراسة على 100 مؤسسة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، مُتتبعاً تطورها خلال 50 سنة، من 1909 إلى 1959.

2 النتائج

خلص Chandler إلى أن الهيكل يتبع الاستراتيجية، حيث أن استحداث استراتيجية جديدة يؤدي إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي.

3 التسلسل

اقترح Chandler تسلسلًا لعلاقة الاستراتيجية بالهياكل التنظيمية: تنمية استراتيجية جديدة، ظهور مشكلات إدارية، تدهور الأداء الاقتصادي، البحث عن هيكل تنظيمي جديد، وعودة الربحية.





تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي

1 التحول من استراتيجيات بسيطة إلى معقدة

تحولت منظمات الأعمال من استراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد إلى استراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات والأسواق والمراحل الإنتاجية.

2 تأثير التغيير على الهيكل

كان لهذا التحول تأثير على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجية البسيطة يلائمها الهيكل التنظيمي الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة.

3 انسجام الاستراتيجية والبيئة والهيكل

لابد من انسجام بين الاستراتيجية والبيئة والهيكل التنظيمي من اجل تحقيق النجاح للمنظمة.

تأثير الهيكل التنظيمي على الاستراتيجية

مثال :استراتيجية التمايز

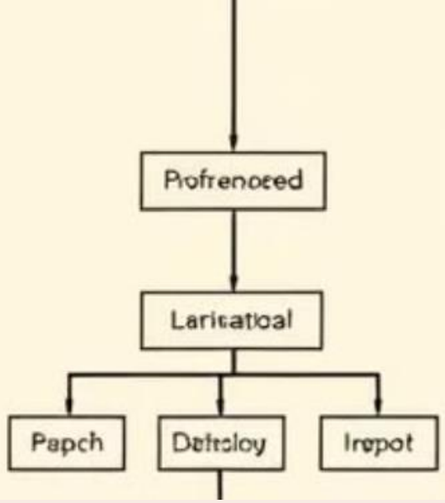
المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز، فإنها يجب أن تتمتع بنوع من اللامركزية في الهيكل التنظيمي بعكس المؤسسة التي تسعى إلى تخفيض التكاليف.

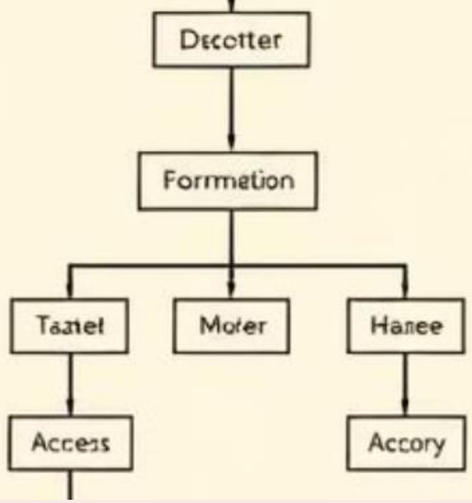
التوافق بين العناصر

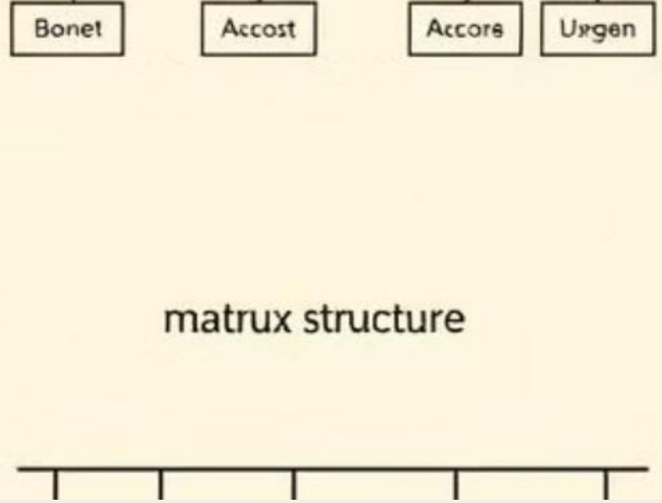
يجب أن تكون الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والبيئة متوافقة، وإلاّ سيؤثر ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.

تأثير الهيكل على الاستراتيجية

تؤكد الدراسات الحديثة على أن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية، وليس فقط يتبعها.

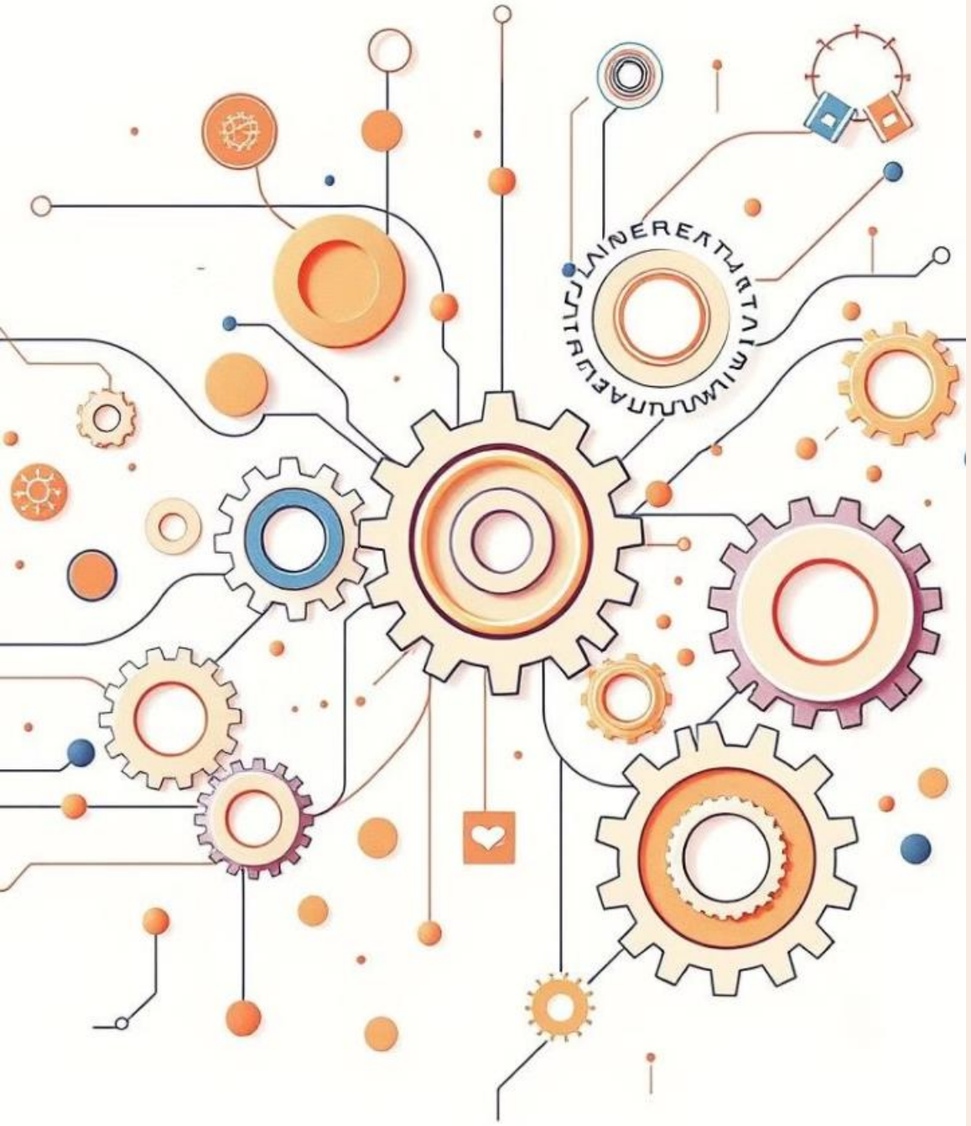






أمثلة على العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية

نوع الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي المناسب
التمايز	لامركزي
تخفيض التكاليف	مركزي
النمو	هيكلي



نموذج Millerللتلاؤم (أو عدم التلاؤم) بين الهيكل والاستراتيجية

يُعد نموذج Millerللتلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية أداة قوية لفهم العلاقة بين هيكل المنظمة واستراتيجيتها .يعتمد هذا النموذج على أعمال M. Porterفي تصنيف الاستراتيجيات، ونموذج Mintzbergفي تصنيف الهياكل التنظيمية.

Organizatical Structures

	Llat	Berhencloricel
Ceneralzicel		
Upscertficd Celinalts		• enlige • properfizatace
Upcafffzice		
Upsperitivativs		• collabratiuce • (celarifianed w:ve Religcterdizatiry pento
Upsectice		
Upcertrited Upscertlivetent Relinalts		• ofılce • Vmitivetrut • enlice

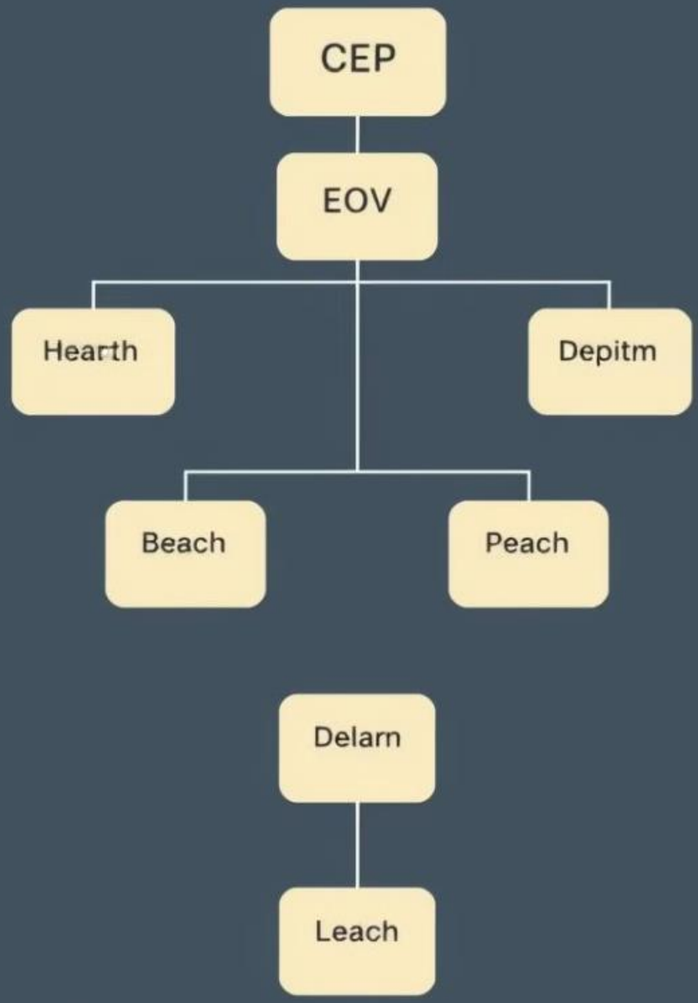
التلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية

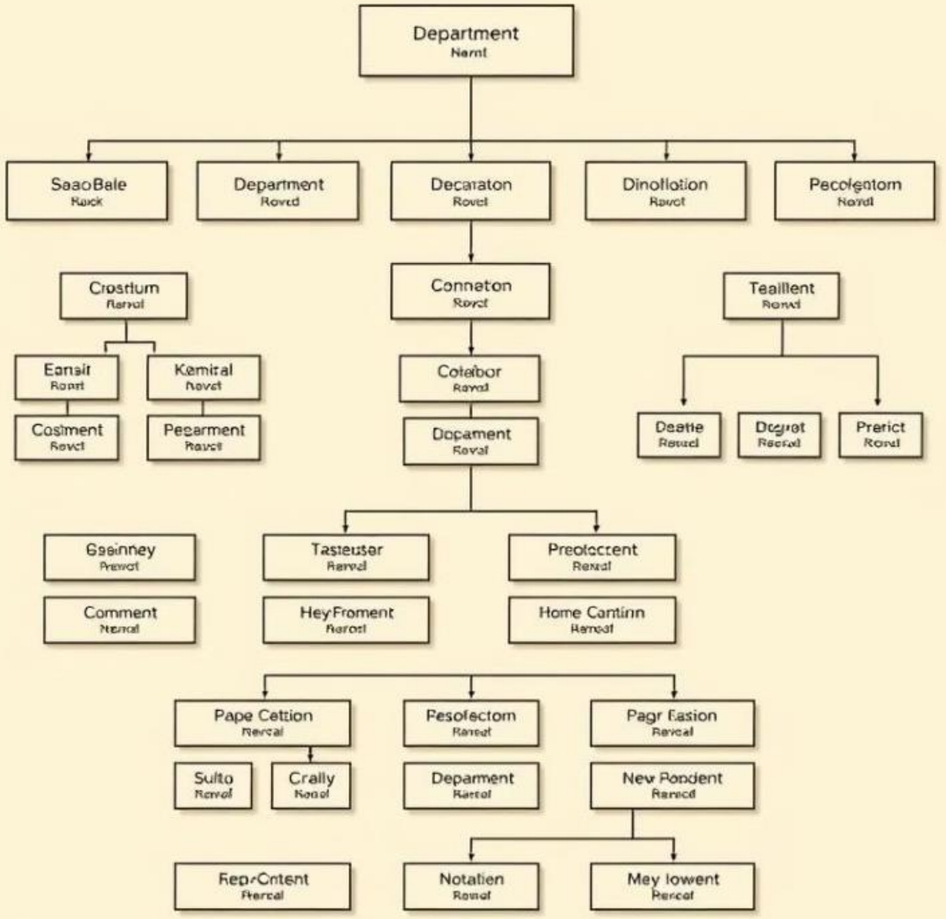
الهيكلة واسسها المنطقية	تلاؤم/عدم تلاؤم	الاستراتيجية
الهيكل التنظيمي البسيط	**تلاؤم**	التميز بالتسويق
الهيكل التنظيمي البسيط	**تلاؤم**	التركيز
الهيكل التنظيمي البسيط	**عدم تلاؤم**	التميز بالإبداع
الهيكل التنظيمي البسيط	**عدم تلاؤم**	التجميع
البيروقراطي الآلي	**تلاؤم**	الريادة بالتكلفة
البيروقراطي الآلي	**تلاؤم**	التميز بالتسويق
البيروقراطي الآلي	**عدم تلاؤم**	التميز بالإبداع
البيروقراطي الآلي	**عدم تلاؤم**	التجميع
الهيكل الغرضي	**تلاؤم**	التميز بالإبداع
الهيكل الغرضي	**تلاؤم**	التركيز
الهيكل الغرضي	**عدم تلاؤم**	التميز بالتسويق
الهيكل الغرضي	**عدم تلاؤم**	الريادة بالتكلفة
الهيكل التقسيمي	**تلاؤم**	التنويع
الهيكل التقسيمي	**تلاؤم**	الريادة بالتكلفة
الهيكل التقسيمي	**تلاؤم**	التميز بالتسويق
الهيكل التقسيمي	**عدم تلاؤم**	التميز بالإبداع
الهيكل التقسيمي	عدم تلاؤم	التركيز

الهيكل التنظيمي البسيط

يُعد الهيكل التنظيمي البسيط مناسبًا للمنظمات الصغيرة التي تعتمد على استراتيجية التمييز بالتسويق أو استراتيجية التركيز .يوفر هذا الهيكل مرونة وسهولة في العمل، مع وجود تأثير ضئيل للاستراتيجية على الهيكلة.

ومع ذلك، فإن المركزية الملازمة للهياكل البسيطة قد تُعيق أي محاولة للإبداع، مما يجعل من الصعب اعتماد استراتيجية تمييزية عن طريق الإبداع .كما أن ضعف السلم الهرمي في الهيكل التنظيمي البسيط يجعله غير مناسب للاستراتيجيات القائمة على اقتصاديات الحجم.

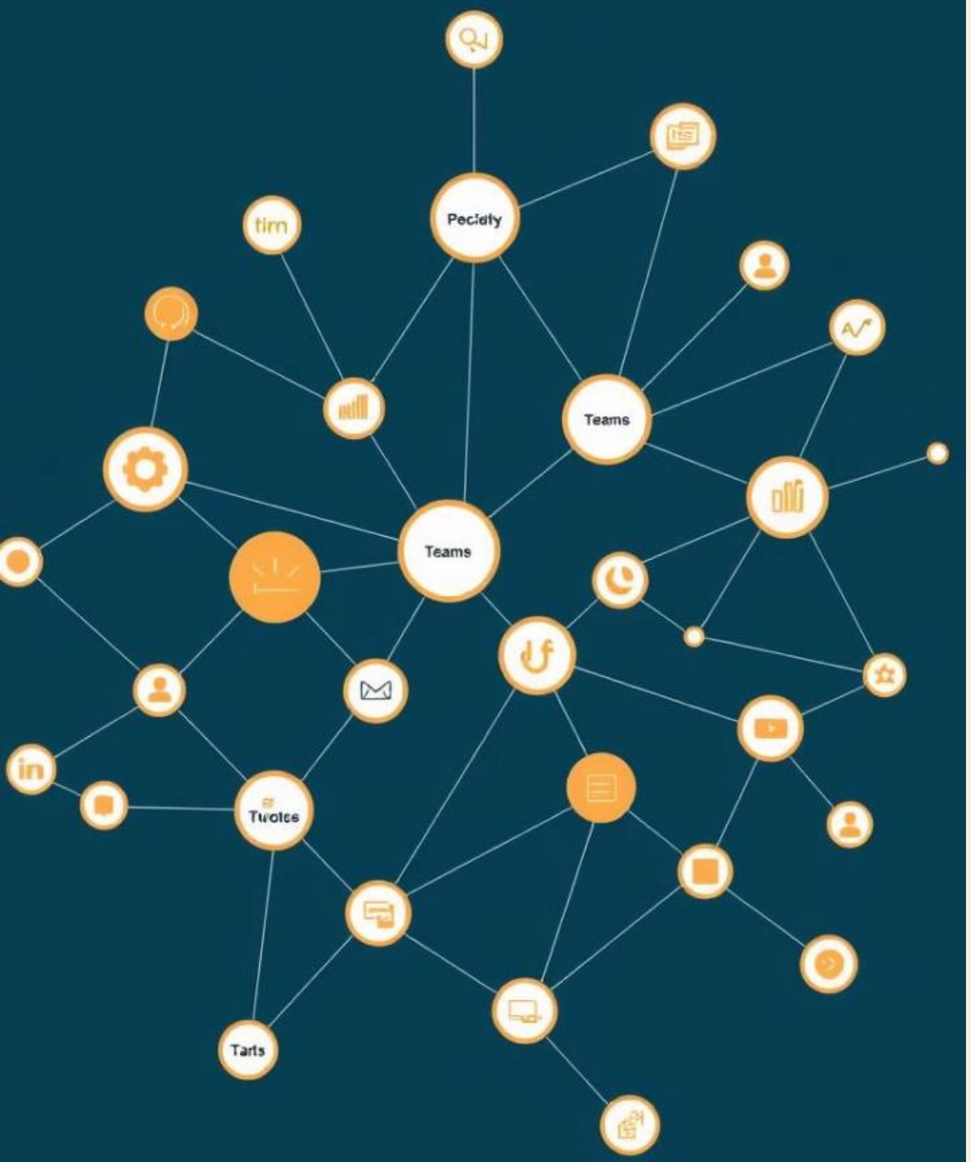




الهيكلة البيروقراطية الآلية

تُعد الهيكلة البيروقراطية الآلية مناسبة للمنظمات التي تعتمد على استراتيجية الريادة بالتكلفة، وذلك بسبب اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل وتنميط المنتجات ورسمية الإجراءات.

ومع ذلك، فإن عدم مرونة هذا النوع من الهيكلة يقلل من إمكانية اعتماد استراتيجية مبنية على الإبداع .كما أن طول السلم الهرمي لمراكز الإنتاج في هذا النوع من الهياكل قد لا يكون مربحًا إذا ما ارتبط مع استراتيجية تركز جزء ضيق من السوق.



الـهيكلة الغرضية

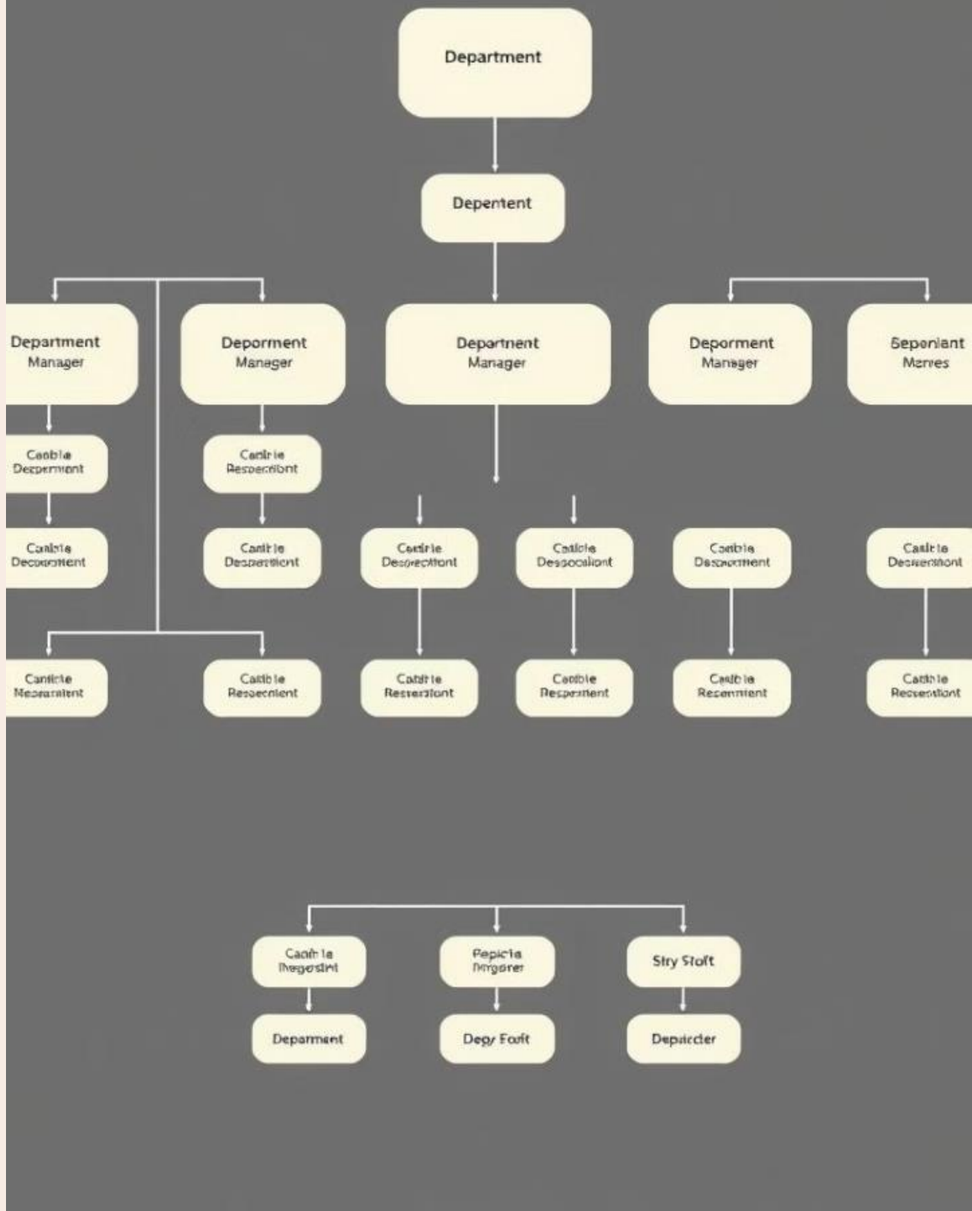
تُعد الهيكلة الغرضية مناسبة للمنظمات التي تعتمد على استراتيجية تمييز قائمة على الإبداع، وذلك بسبب مرونتها وسهولة التعاون بين مختلف المختصين.

كما أن المرونة التي تميز هذه الهيكلة تسهل التعاون بين مختلف المختصين وبالتالي تقوي انجذابها نحو استراتيجية التمييز عن طريق التسويق .ومع ذلك، فإن هذا لا يتحقق إلا في حالة ما إذا كان الطلب على المنتجات الرئيسية للمؤسسة منخفض.

الـهيكل التقسيمي

يُعد الهيكل التقسيمي مناسبًا للمنظمات التي تعتمد على استراتيجية التنويع واستراتيجية الريادة بالتكلفة، والتمييز عن طريق التسويق، خاصة إذا ما امتلكت المؤسسة القدرة على توفير مواردها الأساسية من خلال عمليات التكامل العمودي.

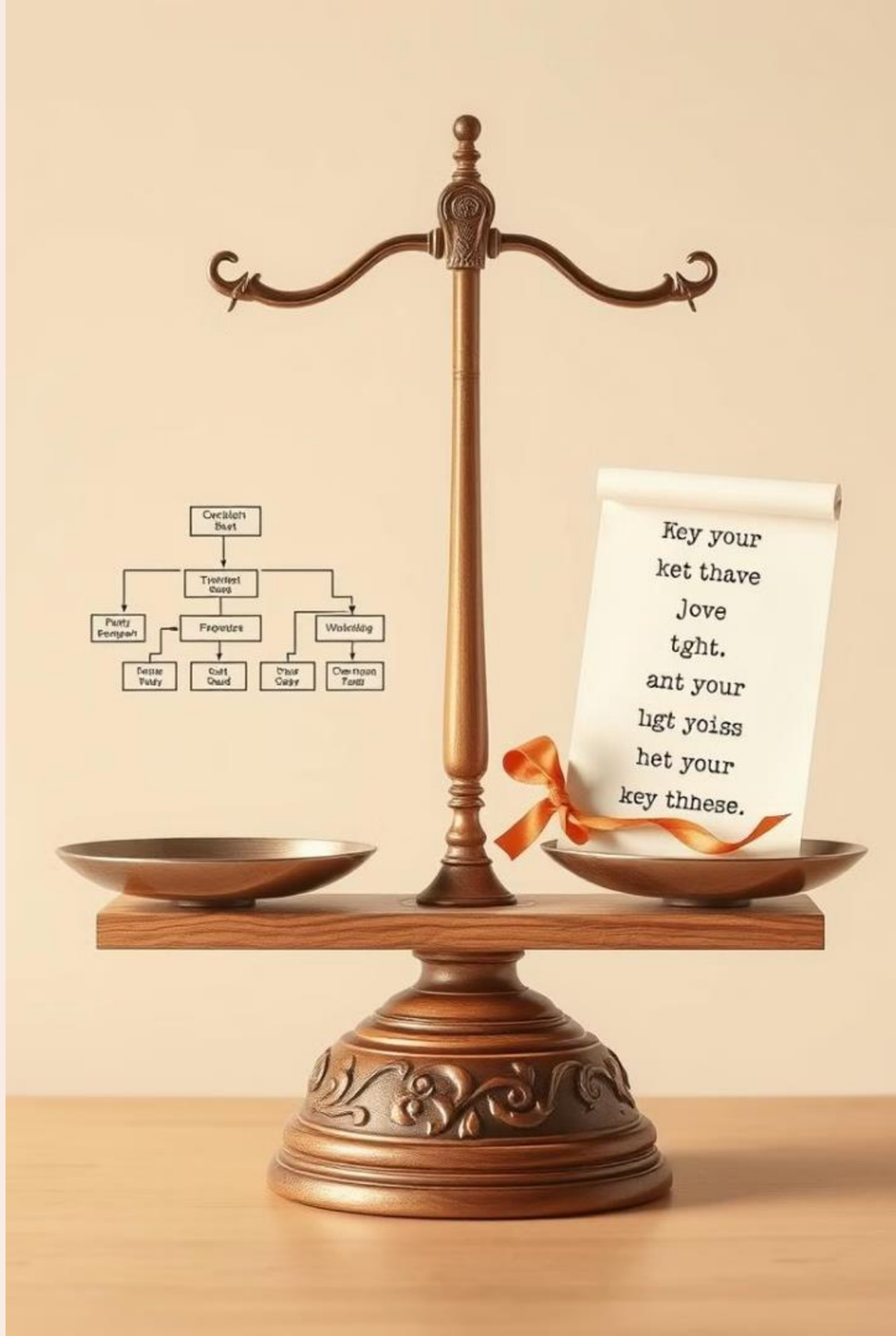
ومع ذلك، فإن الانحراف البيروقراطي والذي يتضح من تعدد الأقسام وارتباطها مباشرة مع مديرية مركزية يحرم هذه الهيكلة من المرونة الدنيا للقيام باستراتيجية التمييز عن طريق الإبداع.



أهمية التوازن بين الهيكل والاستراتيجية

يجب أن يكون هناك توازن بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية لتحقيق النجاح للمنظمة .فالهيكل التنظيمي الذي لا يدعم الاستراتيجية لن يكون فعالاً، والعكس صحيح.

يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنًا وقابلًا للتكيف مع التغيرات في البيئة، وأن يدعم الاستراتيجية بشكل فعال.

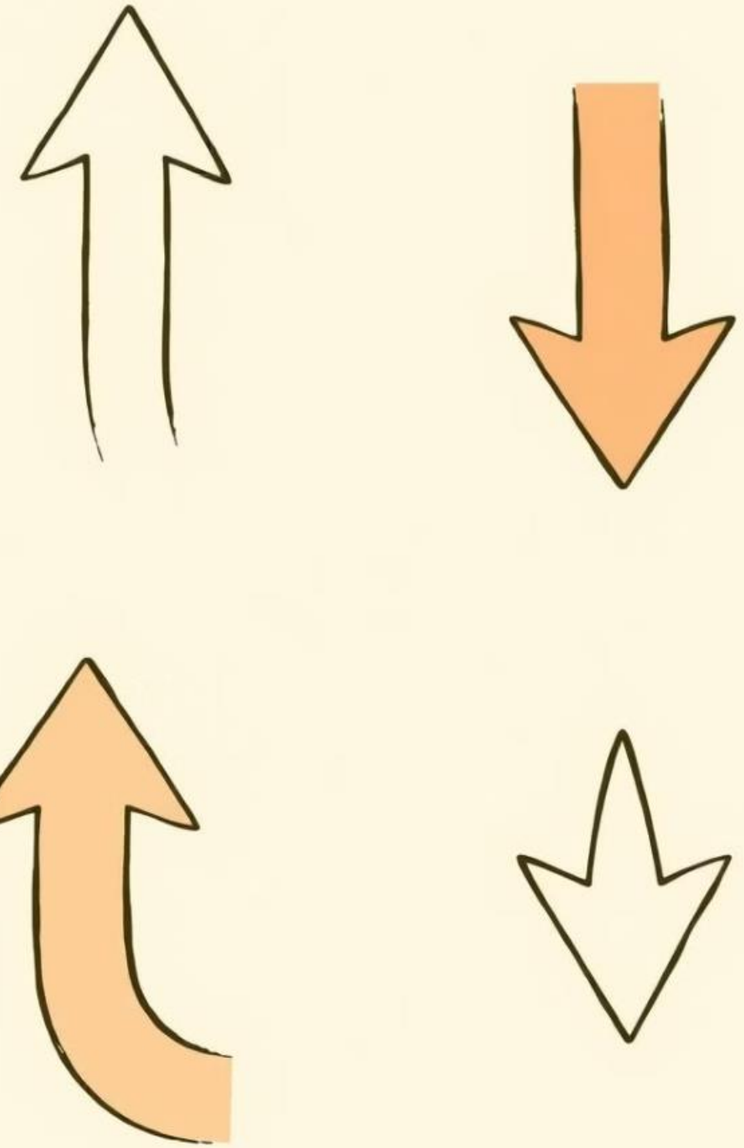




نموذج Gonvindarajan

يُعد نموذج Gonvindarajan من أهم النماذج التي تُركز على العلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المنظمة.

أربعة أنواع من السلوك الإستراتيجي



1 **استراتيجية المدافعون**

تهدف إلى تحقيق الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع توجه إلى جزء محدد من السوق.

2 **استراتيجية المنقبون**

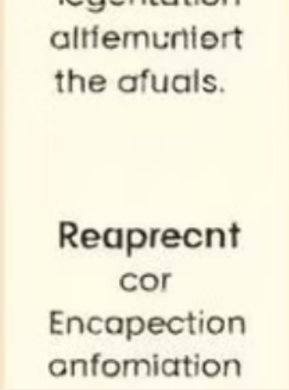
تعتمد على تقديم منتجات جديدة والبحث عن فرص تسويقية جديدة.

3 **استراتيجية المحللون**

تحاول الإدارة دمج مزايا الاستراتيجيتين السابقتين، فمن جهة تحاول تقليل من تهديدات البيئة ومن جهة أخرى تحاول استغلال مختلف الفرص المتاحة.

4 **استراتيجية المستجيبون**

"استراتيجية رد الفعل "تقدمه من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الاستراتيجيات السابقة.



تأثير أنماط السلوك الاستراتيجي

الهيكل التنظيمي	أنماط السلوك
عضوي	المنقب
آلي	المدافع
عضوي آلي	المحلل
غير واضح المعالم	المستجيب

1

المنقب

مرونة عالية، آليات تنسيق متطورة، اتصالات متنوعة، نطاق إشراف واسع.

2

المدافع

ثبات، آليات تنسيق محدودة، اتصالات عمودية +أفقية، نطاق إشراف ضيق.

3

المحلل

مرونة وثبات، آليات تنسيق مزيج، اتصالات تكامل، نطاق إشراف وسط.

خصائص الهيكل التنظيمي وفق السلوك الاستراتيجي

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

