

## المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

أ.منصوري الهام جامعة بسكرة - الجزائر

د.منصوري كمال جامعة بسكرة - الجزائر

### الملخص:

يتناول هذا البحث إشكالية المواءمة بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي والتي يمكن أن تظهر في شكل علاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحيط المنظمة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وتحديد أبعاده، وكذلك مفهوم الإستراتيجية وتحديد محاورها، وأخيرا تناول البحث تحليل هذه العلاقة انطلاقا من استعراض عدد من النظريات التي تناولت هذه العلاقة مع التركيز على نظرية المنشأة القائمة على الموارد، ليصل البحث إلى تأكيد العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، هذه العلاقة يمكن أن تشمل الموارد أو المحيط أو الشبكة.

**الكلمات المفتاحية:** الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، المواءمة، الموارد، المحيط، الشبكة.

### RÉSUMÉ:

Cette recherche aborde la problématique de l'alignement entre la stratégie de l'organisation et sa structure organisationnelle qui peut paraître sous forme d'une relation entre les variables organisationnels et l'environnement de l'organisation. Ceci dit on a essayé de donner une définition à la structure organisationnelle et délimiter ses dimensions, de donner une définition à la stratégie et déterminer ses axes et enfin on a analysé cette relation a partir des différentes théories qui ont abordé cette relation tout en se focalisant sur la théorie de l'organisation basée sur les ressources. Cette étude nous a permis d'affirmer que la relation entre la stratégie et la structure organisationnelle doit être une relation d'échange et interactive pour atteindre les objectifs de l'organisation et que cette relation n'exclut ni les ressources, ni l'environnement ni le réseau.

**Les mots clés:** Structure organisationnelle ,stratégie, alignement, ressources, environnement, réseaux

### مقدمة:

إن قيام المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها هو بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، لهذا أصبح الاعتقاد السائد بأن الهدف هو المتغير الوحيد الذي يحدد نوع وطبيعة الهيكله الملائمة للمؤسسة وهذا ما عبر عنه P.F. Drucker بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة حيث تنطلق عملية التصميم من الأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

إضافة لتحديد الأهداف العامة ينبغي تحديد الأهداف الجزئية لكل وحدة تنظيمية بكيفية تسمح بمدها كامل صلاحيات التنفيذ. لكن عملية التركيز على الأهداف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي واجهت عدة انتقادات تمحورت أساسا حول فكرة عدم كفاية الهدف كعامل مفسر للعلاقة وإنما يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات تنظيمية أخرى إلى جانب الأهداف، وهذا ما ينسجم مع التوجه الذي يرى أن الإستراتيجية هي مجموعة الوسائل الممكن استعمالها لتحقيق أهداف شاملة.

ونظرا لما يتميز به محيط المؤسسات من حركية وعدم ثبات، وكنتيجة للتغير السريع في مكوناته، تلجأ المؤسسات إلى الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها لتضمن بقائها، وهذا ما فرض عليها اختيار وتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغيرات و يتلاءم مع متطلبات الإستراتيجية المطبقة. وبنفس الكيفية فإن أي تغيير في الإستراتيجية يفرض إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي. وباعتبار أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تشكل عاملا مهما في نمو وبقاء المنظمة واكتسابها للميزات التنافسية، فإن التحدي الذي يواجه المنظمة هو المواءمة بين متغيراتها التنظيمية وعوامل بيئتها الخارجية.

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي من أهم المقومات التي تستند عليها الإدارات العليا في تحقيق أداء أفضل، لذا تعتبر جدلية العلاقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر شغل المؤسسة الشاغل. وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى وصف شكل المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تقديم التصورات المتوقعة التي تنتج عن طبيعة التوافق بينهما.

ولأجل حل الإشكال المطروح يمكن الاسترشاد بخطة منهجية تقوم على المحاور الثلاثة

التالية:

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده.

ثانيا: مفهوم الاستراتيجية.

ثالثا: المواءمة بين المتغيرات التنظيمية ومحيط المنظمة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (شاكور تركي الأمين إسماعيل، 2001)، بعنوان: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات. وقد تم استخدام المتغير المستقل المتمثل في: بيئة الأعمال الخارجية العامة والخاصة، أما المتغيرات الوسيطة فتمثلت في: الإستراتيجيات الدفاعية والهجومية، الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي، مراحل دورة حياة الشركات، في حين تم قياس المتغير التابع من خلال مؤشرات المحور المالي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

أ. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بحيث تتحكم الإستراتيجية في تشكيل وتصميم الهيكل التنظيمي، ويعد الهيكل تابعاً لها.

ب. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات والإستراتيجية المختارة، بحيث يمكن القول أن لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات إستراتيجية خاصة بها تلائمها أكثر من غيرها.

ت. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدني درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية المحيطة والهيكل التنظيمي الآلي/الميكانيكي والإستراتيجية الدفاعية، و في حالة ارتفاع درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية يكون الهيكل العضوي المرن يقترن بالإستراتيجية الهجومية.

ث. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطابق الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، بحيث تتناسب درجة التطابق طردياً مع ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي المتمثل في: نمو الحصة السوقية، حجم المبيعات السنوية، بالتالي زيادة في معدل الأرباح السنوية وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

2. دراسة (Gregory Tyge Payne، 2001)<sup>[1]</sup> ، بعنوان: الإستراتيجية والتشكيلات الهيكلية: دراسة الموائمة و الأداء،-دراسة نظرية-

تحاول الدراسة تبين أن الاختلاف في أداء المؤسسات يرجع إلى التشكيلات التنظيمية، لهذا ركزت على اختبار العلاقة بين التشكيلات التنظيمية والأداء، وذلك بالبحث عن خصائص التشكيلات من خلال التركيز على الأنشطة التنافسية وخصائص الهيكلية. إضافة إلى ذلك توسيع -نظريا- فكرة مكونات التشكيلات التنظيمية من خلال الموازنة بين الإستراتيجية و الهيكل (بالتركيز على: الموارد الداخلية، المحيط، إطار العمل)، ثم اختبار ذلك تجريبيا. وقد تم اختيار الاستراتيجيات الشاملة لـ "Porter" وهي: إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز كأبعاد لعنصر الإستراتيجية، في حين تم الاعتماد على: العلاقات المشتركة بين المنظمات، والميولات (نظرتهم) كبعدين لعنصر الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى:

أ. أن هناك ارتباط إيجابي بين إستراتيجية التمييز و الأداء المالي، في حين كانت علاقة عكسية بين إستراتيجية التركيز والأداء المالي.

ب. وجود علاقة عكسية بين أبعاد الهيكل والأداء.

ت. تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية فقط بين نطاق الهدف و الميولات.

وأهم ما يستنتج من هذه النتائج: أنه في قطاع صناعة ما يتميز بالديناميكية وعدم الأكادة، الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل ليس مهم للحصول على الأداء المالي الكلي.

3. دراسة(نواف جهز المطيري،2008) بعنوان: أثر الموازنة بين التركيب التنظيمي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة دكتوراه الفلسفة(غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التركيب التنظيمي بأبعاده(المركزية، المستويات الإدارية، تفويض الصلاحية) والإستراتيجية بمتغيراتها(مجال الإستراتيجية، البيئة، الوضع التنافسي) والموازنة بينهما على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مقاسا بالربحية والحصة السوقية كما يراها مديروها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموازنة بين التركيب التنظيمي(بأبعاده) والإستراتيجية(بمتغيراتها) تؤثر على ربحية الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للمستويات الإدارية على نمو حصة الشركات الكويتية، كذلك وجود أثر للبيئة على ربحية

الشركات الكويتية حيث تبين أن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في الشركات الكويتية تزيد من ربحيتها.

4. دراسة (عبد الستار الصياح، 2009)، بعنوان المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال-دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22.

يختبر البحث قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة إستراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية، وتحديد موقفها الإستراتيجي والتحقق من وجود علاقة توافقية. وقد تم اختيار بعدين للمواءمة (داخلي - خارجي) كمتغيرات مستقلة واختبار أثرها في الموقف الاستراتيجي الذي عبّر عنه بخمسة أبعاد و 35 مؤشراً. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: أ. وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث، اتخذت أشكال مختلفة منها ما هو مباشر: بين المواءمة الإستراتيجية و الأداء، والأداء والموقف الإستراتيجي وغير مباشر بين المواءمة الإستراتيجية والموقف الاستراتيجي.

ب. أظهرت مؤشرات الأداء الاستراتيجي الفرعية تفاوتاً واضحاً من سنة لأخرى في الشركة الواحدة، ومن شركة لأخرى في السنة نفسها، كما ظهر تفاوت كبير بين متوسطات مؤشرات الشركات على مستوى المدة. وهذا يشير إلى عدم استقرار الاستراتيجيات والسياسات على مستوى الشركة الواحدة واختلافها من شركة لأخرى.

ت. كانت أفضل نتائج الأداء لعموم العينة في مؤشر الموقف في السوق المالي، وأسوأها في مؤشر الموقف النقدي.

ث. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المواءمة الإستراتيجية (عالية - منخفضة) والموقف الاستراتيجي (قوي- ضعيف)، وهذا يعني أن مستوى المواءمة يعكس موقف استراتيجي محدد وفق العلاقة التتابعية التالية: تفاعل عوامل البيئة التنافسية والداخلية يؤثر في إستراتيجية المنظمة، وعليه يتحدد مستوى المواءمة (عالي- منخفض)، مما يؤثر في الأداء وفي ضوئه يتحدد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

5. دراسة (Michel Kalika وNihel Jouirou، 2011)<sup>[1]</sup> بعنوان: المواءمة الإستراتيجية:

محددات الأداء-دراسة تجريبية على المؤسسات المتوسطة و الصغيرة-

أجريت هذه الدراسة على 381 مؤسسة متوسطة وصغيرة تنتمي إلى قطاعات مختلفة، وهدفت إلى إثبات أن المواءمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المؤسسة (بالتركيز على إستراتيجية الشراكة)، مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة له أثر حاسم على أداء المؤسسات. و قد تم التوصل إلى:

أ. وجود علاقة سببية مباشرة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية العامة، حيث أن المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية الشراكة وتلجأ للاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الاتصال، تبادل وتنسيق المعلومات الكترونياً، حققت مستوى أداء عالي وذلك لمواءمة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي.

ب. نتائج الأداء تركزت حول السيطرة على التكاليف، المزيد من الإبداع، تحسين الإنتاج، تحقيق رضا الزبون.

### أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده:

#### 1. مفهوم الهيكل التنظيمي

لم يتفق مفكرو الإدارة والتنظيم على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي"، فقد تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك، يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وسنعرض فيما يلي بعض هذه الآراء والمفاهيم. فالتقليديون ينظرون للهيكل التنظيمي على أنه الإطار الذي يمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها المختلفة من خلال تنظيم رسمي يعكس العلاقات بين المستويات الإدارية وأقسامها<sup>[1]</sup>.

الهيكل التنظيمي وفق هذا التصور لا يعدو أن يكون سوى تصميم جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام. وقد واجه هذا المفهوم للهيكل التنظيمي انتقاداً من قبل السلوكيين باعتباره يهمل الجانب الإنساني، الذي يأخذ بالاعتبار أهمية دور الأفراد والجماعات في تنظيم غير رسمي يعكس علاقتهم الاجتماعية وأدوارهم التي يمارسونها داخل التنظيم وفي علاقتهم مع الإدارة. وعليه فالسلوكيون ينظرون للهيكل التنظيمي على أنه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، حيث

يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يتكون نتيجة للأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد في المنظمة<sup>[2]</sup>.

بعد ذلك شهد مفهوم الهيكل التنظيمي تطوراً وفق نظرية النظم، حيث نظرت إليه على أنه نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها الخارجي، مما يتطلب الأمر ضرورة عدم أخذ تقسيمات الهيكل التنظيمي كل على حدة، بل يجب اعتبارها كلاً متكاملًا، والنظر إليها كنظام واحد يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>[3]</sup>، فهو بذلك بناء يتصف بالطابع الديناميكي، والنمو المستمر ويعكس ما يجري داخل المؤسسة، وهو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر فيه بين فترة وأخرى. وهذا ما ذهب إليه Hinings في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه: وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضاً ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت<sup>[4]</sup>.

وفي الوقت الذي يصعب فيه الاعتماد على أسلوب واحد في مواجهة المواقف التي تعترض التنظيم، يلاحظ أن النظرية الموقفية كأحد النظريات الحديثة قد عالجت هذه الاختلافات حسب طبيعتها ومصدرها مما يتطلب المزيد من القدرات والمهارات لمواجهة هذه المواقف حسب معطياتها<sup>[5]</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك البناء الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التعقيد، الرسمية، المركزية.

## 2. أبعاد الهيكل التنظيمي.

### 1.2 الرسمية:

تعني الرسمية أو النمطية تأدية العمل في شكل محدد ومعروف مسبقاً، وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها ومن خلال وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد<sup>[6]</sup>. فهي تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والإجراءات الخاصة في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله، مع الإشارة أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والإجراءات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر اتصف الهيكل التنظيمي

بمزىء من الرسمىة والعكس صحىء<sup>[7]</sup>. وقء اسءءءمء المنظماء "الرسمىة" لءءقىء معىارىة السلوك (ضبءه والسىءرة عىه)، وبءالىء ءءفىض ءرءة ءبءىن فى السلوك.

## 2.2 المركبىة واللامركبىة:

ءعنى المركبىة ءرءة ءركز السلءة واءءاء القراءاء فى بء ءهة أو وءءة أو شءص معىن مما ىءىء فرصة ممارسة ءقوق وصلءاءىاء واسعة فى اءءاء القراء<sup>[8]</sup>. وعرفها Robbins بأنها موقع ومكان اءءاء القراء وصىعه فى المنظمة، أما "hall" ىرى أن المركبىة "ءعنى ءوزىع القوة فى المنظمة، أما HAGE فىعرفها بأنها مسءوى مشاركة ءماعات العمل فى القراءاء الإسءراءبىة مقارنة مع عءء ءماعات فى المنظمة<sup>[9]</sup>. فالمركبىة إذن ءبىب على ءءساؤل أبىن ىءم صنع القراء؟<sup>[10]</sup>.

أما اللامركبىة فءعنى ءقوبىض السلءة للمسءواب الوظىفىة الأءنى فى الهىكل<sup>[11]</sup>. وىشاع اسءعمال المركبىة فى المؤسساء الصءىرة ءءم، أو المؤسساء ءىء عمل فى مءىط مسءقر نسبىا، أما فى مءىط مضطرب فءءبأ الإءارة إلى ءوزىع السلءاء و إقرار ءق مشاركة ءمىع الأطراف ءىء ءءشكل منها المؤسسة فى عملىة صنع القراء.

### 1.2.2. خصائص المركبىة

- إن اءءاء القراءاء فى ظل السلءة المركبىة ىسهل عملىة ءءسبىق ببىن أنشءة المؤسسة المرءبءة بءءببىق اسءراءببىءاءها.
- ءهءف المركبىة إلى ءوافق القراءاء مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- فى وقء الأزماء ءسمء مركبىة السلءة بسرعة اءءاء القراء وءءسببىق الاسءءابة على صعبء المنظمة ككل لكون السلءة ءءركز فى شءص وءءء.

### 2.2.2. خصائص اللامركبىة.

- عءنما ىلبأ المءبىرون الإسءراءبببىون إلى ءقوبىض سلءة اءءاء القراء إلى المسءواب الأءنى، فهم ببءك ىعملون على ءءفىض ءءم المءلومااء المءءاول، وهذا ما ىسمح لهم بءءفىض الوقء لاءءاء القراءاء الاسءراءبببىة.
- ءعزز اللامركبىة من مرونة المؤسسة وءؤءى إلى ءءفىض ءءكالىف الببىروقراءبىة، وبءلك لاسءءواء المسءواب الأءنى على سلءة اءءاء القراءاء الفورىة.



### 3.2 درجة التعقيد (التمايز التنظيمي):

التعقيد أو التمايز هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها البعض وتفصلها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة. فالتمايز يعني الاختلاف أو التباين أو التفاضل، وتنظيماً يشير إلى إحداث فروق بين وحدات التنظيم تعكس طبيعة الواقع العملي<sup>[12]</sup>، وتشير درجة التعقيد إلى درجة نمو المنظمات وتوسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي، مما يعني طول خط السلطة الذي تمر من خلاله جميع الاتصالات من وإلى الإدارة العليا. ويمكن قياس درجة التعقيد من خلال الأبعاد الأساسية: التقسيم الأفقي، التقسيم العمودي، التقسيم الجغرافي.

#### 1.3.2. التقسيم الأفقي:

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقياً وعلى نفس المستوى التنظيمي، وتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة<sup>[13]</sup>، كما يعبر التقسيم الأفقي إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة، ومستويات التكوين، والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بأي قسم.

#### 2.3.2. التقسيم العمودي: - هو أقل تعقيداً من التقسيم الأفقي<sup>[14]</sup>

يعبر عن مدى عمق الهيكل التنظيمي، وهو يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة أو في جزء منها (قسم)، حيث تختلف المستويات التنظيمية حسب التعليم والتدريب والأقدمية<sup>[15]</sup>، وهو يقاس بعدد المستويات التنظيمية، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً.

ويتجسد الهدف الأساسي من التقسيم العمودي في تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على كل مستويات المؤسسة. حيث أن الإدارة تختار العدد المناسب من مستويات الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف الصحيح لتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية أكثر. فتعدد مستويات الهيكل التنظيمي قد تعيق عملية الاتصال والتنسيق وتؤدي إلى رفع التكاليف البيروقراطية. فاستطالت سلسلة الأوامر يؤدي إلى استعراق وقت أطول في عملية الاتصال بين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، وهذا ما يؤدي إلى فقدان المرونة بإضافة إلى حدوث تحريف المعلومات.

### 3.2.3.التقسيم الجغرافي:

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها جغرافيا . والهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق مختلفة. إن درجة التعقيد-في أحد العناصر الثلاثة على الأقل- تكون كبيرة كلما تميز نشاط المؤسسة بالنمو والتوسع، وكلما كان المحيط أكثر حركية.

#### ثانيا: مفهوم الإستراتيجية ومحاورها

##### 1- تعريف الإستراتيجية وخصائصها.

لقد استعملت كلمة الإستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين<sup>[16]</sup>. وتعود جذورها -كلمة إستراتيجية- إلى الكلمة اليونانية "strategos" التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين "stratos" أي الجيش، و"agein" أي القيادة<sup>[17]</sup>، بنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة. إن تشابه منطلق الصراع بين المتحاربين مع منطلق التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في السوق، أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان العسكري إلى ميدان التسير، وقد كان هذا الانتقال نتيجة عدة تناظرات هي<sup>[18]</sup>:

أ. **الخاصية الديالكتيكية للاستراتيجية:** وهي علاقة مزدوجة بين المعطيات والموارد التي تحت مراقبة المسير. وفي ظل محيط يعتبر عدائي وخارج مراقبة المسير فيصبح للاستراتيجية في مثل هذه الوضعية دور التغلب على المصاعب الداخلية. فمفهوم الاستراتيجية إذن يرتبط بشكل مباشر أو ضمني بمفهوم النظام المفتوح الذي يملك نوعا من الاستقلالية في اختيار الأهداف في وسط يحتوي على إرادات أخرى غير متلائمة جزئيا أو كلياً معها.

ب. **الاستراتيجية تابعة للأهداف:** تعتبر الاستراتيجية مفهوم نسبي، فبحسب مستوى أو نوع المؤسسة نفس القرار قد يكون استراتيجيا أو تكتيكيا. وحتى لا يسود الغموض في أهداف ووسائل المؤسسة عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها بوضوح حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية في اتجاه أهدافها.

ت. **الاستراتيجية تكون لمدى طويل الأجل نسبيا إلى وحدة التحليل:** بالمقابل إلى الأعمال الروتينية، وأبضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها، وهي دالة للحركة

المستقبلية (Integratrice)، والعناصر الجزئية هي وسائل تحركها لجعلها تساهم في الاستراتيجية العامة. فهي إذا الوظيفة الطبيعية للقائد، ويمكن القول أنها جوهر الإدارة، في حين أن عملية التنفيذ يمكن تفويضها وتكون مراقبة.

ث. الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجه وتفقد العمل: فهي إذا تكون بعد مشاوره وتداول. والإستراتيجية هي هندسة استخدام الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف. أما من الناحية الاصطلاحية فيمثلها Mintzberg بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالذي يلمس الفيل من رجله يعتبره جذع شجرة. والذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعباناً. ومن يلمسه من ذيله يعتبره حبل. ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح... فكل واحد يتصور الفيل من الجهة التي لامسه منها. نفس الشيء ينطبق على لفظ الإستراتيجية فكل باحث ودارس يعرف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها ولا أحد تمكن من إعطاء تعريف شامل لها.<sup>[19]</sup> فمصطلح الإستراتيجية يشير إلى الإطار العام التي تحدد اتجاه سير وتحرك المنظمة، كما تمثل في الاختيار الذي تنتهي إليه المنظمة وتعتمده كمسار يمثل توجهها. كما أن الإستراتيجية تكون محددة لصياغة سياسات وقواعد العمل التي يتم وضعها لتوجيه منهج التفكير واتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي.<sup>[20]</sup>

## 2- محاور الإستراتيجية:

يرى Mintzberg أن الاستراتيجية تشمل على خمسة محاور أساسية هي<sup>[21]</sup>:

### • الاستراتيجية خطة plan:

تعرف الاستراتيجية بأنها خطة عمل مدروسة، شاملة متكاملة وموحدة، تتضمن عدد من البدائل التي تتناسب مع الظروف المحتملة، صممت بشكل مقصود لتعمل كدليل، للتأكد من تحقيق الأهداف.

• الاستراتيجية مناورة poly: هي عبارة عن أسلوب لخداع الخصم أو المنافس.

• الاستراتيجية نسق pattern: يمكن وصف الاستراتيجية بأنها نسق لتدفق القرارات والتصرفات، أو بمعنى آخر هي مدى الاتساق في سلوك المنظمة، فالإستراتيجية بهذا المفهوم تعبر عن النمط الذي انتهجه تدفق قرارات المنظمة عبر تاريخها الماضي، والذي قد يحدد أيضاً توجهها نحو المستقبل، ومعنى ذلك أنه يمكن إلقاء الضوء على إستراتيجية المنظمة من

خلال تتبع وتحليل التغيرات الرئيسية في تاريخها-سواء كانت بسبب حدوث تغيرات في قيادتها وإدارتها العليا أو بسبب وقوع أحداث خارجية هامة في بيئة المنظمة.

• **الاستراتيجية متوقع position:** يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها الوضع الذي تحتله المنظمة مما يجعلها في مركز تنافسي يميزها عن بقية منظمات القطاع فيما تقدمه من منتجات أو خدمات لزيائنها الحاليين والمرقبين.

• **الاستراتيجية تصور perspective:** حيث يعرفها « Peter Drucker » على أنها هي الأفق التصوري، أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب عن تساؤلات ك: ماهي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهدافا للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح<sup>[22]</sup>.

### ثالثا: الموامة بين المتغيرات التنظيمية ومحيط المنظمة:

تعد الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي محور لنقاشات فكرية عديدة حول تبعية أي منهما للآخر. حيث ظهرت دراسات تؤيد تبعية الهيكل التنظيمي للاستراتيجية في المؤسسة، ودراسات أخرى بينت أن الهيكل التنظيمي لا يكون تابعا بشكل مطلق بل متبوعا في أحيان كثيرة، فقد تتبع الاستراتيجية الهيكل التنظيمي، وجاء الاتجاه الأخير ليحسم الموقف بقوله لكلا الاتجاهين.

وتعود الأسباب لتناول علاقة الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من خلال درجة التنوع ونوع الهيكل التنظيمي إلى ما يلي:

• تأثر معظم الباحثين ممن تناولوا علاقة الموامة بدراسة Chandler ذات البعد التاريخي في تتبع عمل المؤسسة و سلوكها.

• إن الانتقال من إستراتيجية معينة إلى استراتيجية أخرى يصاحبه عدد من التغيرات، التي تظهر من خلال استخدام المنظمات لأنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

### 1- مفهوم الموامة وعناصرها.

لقد أصبحت أهمية الموامة في تحسين الأداء التنظيمي مسألة معترف بها. وقد نوقشت على نطاق واسع فكرة الموامة بين بعدين تنظيميين أو أكثر وتم التأكد من دورها في تحسين أداء المؤسسة.

في هذا الإطار، يرى Miles et Snow أن مصطلح المواءمة يشير لإمكانية المؤسسة الحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وسير العملية<sup>[24]</sup>. كما يعتبرها - المواءمة- كما لو أنها عملية (processus) وحالة (état). وأكد أنه يمكن تحليل المواءمة كدراسة ديناميكية تهدف لمواءمة المنظمة مع محيطها ولتنظيم الموارد داخليا. هذه الازدواجية "عملية-حالة" تقترح وجود شكلين (نوعين) للمواءمة: مواءمة ساكنة (statique) مقابل مواءمة ديناميكية (dynamique)<sup>[25]</sup>.

تناول Venkatraman و Camillus إشكالية شكل (نوع) المواءمة، وتساءلا عما إذا كان مفهوم المواءمة يجب اعتباره ظاهرة ساكنة أو ديناميكية؟. وأكد أن المقاييس التي يعتمد عليها الشكل الساكن تقدم نتائج متضاربة في كثير من الأحيان. ومع ذلك، فقد بينا بأن هذه المقاييس تعتبر الوسيلة الأسرع لتحديد المتغيرات الأكثر تعريفا والتي يجب أن تكون في حالة المواءمة.

إضافة لذلك، قدم Venkatraman تصورات للمواءمة (معدل mediation، توسط moderation، انحراف profile deviation، تطابق matching)، وذلك بالتركيز على المقاربة الساكنة التي ترى بأنه يمكن اختبار وقياس المواءمة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية. ومع ذلك، فقد اعترف Venkatraman بمحدودية دراسته مؤكدا أن مختلف المقاييس لا تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الديناميكية للمواءمة وبين أنه لا يمكن اعتبار المواءمة مهمة لحظية بل هي مهمة ديناميكية. ويفسر هذا بأنه لا يوجد تنظيم يحقق مستوى مواءمة مثالي، بل كل منظمة تسعى للوصول إلى ذلك المستوى<sup>[26]</sup>.

وبنفس المنطق يرى CIGREF أن المواءمة الاستراتيجية يجب أن تكون عملية تكرارية. أما بالنسبة Venkatraman و Henderson فيعرفانها بأنها عملية تأقلم مستمرة وضرورية للمؤسسة، ويعتمدان في ذلك على افتراضين أساسيين<sup>[27]</sup>:

الأول: أن الأداء الاقتصادي مرتبط مباشرة بقدرة الإدارة على خلق المواءمة الاستراتيجية بين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتشكيلة الهيكل التي تدعم تنفيذها.

الثاني: افتراض أن المفهوم أساسا ديناميكي.

وهذا ما ذهب إليه summer حين اعتبر أن مواءمة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أمر جوهري لكونه يتماشى مع مواءمة العناصر الداخلية (التي تؤثر على مواءمة التنظيم، وهي

تشمل متغيرات: كرأس المال، العمليات... ومواءمة العناصر الخارجية(والتي تشمل المتغيرات: كاختيار المنتجات، الأسواق والموردين)<sup>[28]</sup>.

## 2- التوجهات الفكرية في فهم علاقة هيكل المنظمة بإستراتيجيتها.

إن اختلاف طبيعة عمل المنظمات واختلاف البيئات التي تعمل فيها أدى إلى اختلاف الهياكل التنظيمية المستخدمة بحثاً عن فاعلية الأداء، فانتقال المنظمة من شكل تنظيمي إلى آخر يكون بسبب عدة متغيرات من أهمها زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات في البيئة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب من خلال الاختبار الواعي لأبعاد الهيكل وموازنتها وإيجاد العلاقة بينها واستخدامها في إطار الهيكل التنظيمي لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. إن اختيار الهيكل المناسب يأتي في إطار تحليل مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في تحديدها وإدراكها ورؤية انعكاساتها على طبيعة عمل المنظمة. حيث تعمل الإدارة العليا على مواءمة الهيكل مع الاستراتيجية المرسومة، حيث توجد عدة توجهات لفهم العلاقة بين هيكل المنظمة وإستراتيجيتها، والتي يمكن بيانها في الفقرات التالية:

### 2-1 - هيكل المنظمة مرهون بإستراتيجيتها:

من أبرز هذه الدراسات دراسة Chandler التي شملت التطور التاريخي لكبرى المؤسسات الأمريكية، حيث بينت هذه الدراسة أن تغير وتعديل الإستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائماً تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، بمعنى آخر أن الاختيار بين إستراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي يناسبها تحدث وفق تسلسل يبدأ بإتباع إستراتيجية جديدة يرافقها ظهور بعض المشكلات الإدارية التي قد تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الأمر الذي يستوجب تدخل الإدارة العليا لإعادة بناء وتعديل الهيكل التنظيمي لإعادة الأمور إلى نصابها وتحقيق النتائج المرغوب فيها<sup>[29]</sup>.

كما جاءت دراسة P.F.Drucker لتؤكد على أهمية الأهداف في تحديد الهيكل التنظيمي حيث اعتبر أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق غايات وأغراض المؤسسة، وإن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يبدأ بالإستراتيجية والأهداف. وبعد تحديد أهداف المؤسسة يتم تطوير هيكل تنظيمي يضمن انسياب السلطة والعلاقات الأخرى. وأن أي أهداف تتضمنها

إستراتيجية المؤسسة سوف تقرر واجباتها وأنشطتها وتنوعها ومناطق تواجدها. كما تحدد الاستراتيجية نوعية الأفراد الذين ستستعين بهم، فضلا عن أن اتخاذ أي قرار بشأن إتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي. فإذا تبنت المؤسسة أهداف مثل تنوع منتجاتها و توسيع نشاطاتها أو إنشاء مشروع ومصانع جديدة فإن ذلك يستوجب اتخاذ خطوات جديدة لتخصيص الموارد بهدف تلبية الاحتياجات الجديدة<sup>[30]</sup>.

### 2-2- الهيكل التنظيمي كعامل محدد للإستراتيجية:

في هذه الوضعية، لا يمكن اعتبار الاستراتيجية كمعطى، وإنما يتم إعدادها في إطار هيكلية، وهناك العديد من الباحثين في علم الإدارة الذين تبنا هذا الاتجاه ودراساتهم أشارت إلى ذلك ومنها دراسة Bower ، التي تطرقت إلى اعتمادية الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي. كما أشار كل من Hill et Jhones إلى أن الهيكل التنظيمي يسير وفق مدخل استراتيجي تكاملي، محللين أسلوب توافق الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على مستوى المنظمة، وضمن إطار مدخل التغيير المنظمي ثنائي الاهتمام بجوهره الإداري والفني<sup>[31]</sup>.

### 2-3- المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

تعتبر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مطلباً أساسياً وضرورياً لنجاح المؤسسة وتقدمها في مجال الأعمال، لما يمثله من أهمية كبيرة في كسب ميزات تنافسية وتحقيق مستوى عالي من الأداء. وقد أشار(جواد وآخرون) إلى وجود علاقة تبادلية تفاعلية، تؤيد المواءمة ودعموا توجهاتهم بما يلي<sup>[32]</sup>:

- إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية لا تتسم بالاستقرار فضلا على أنها غير محسومة.

- إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية هي نتيجة للحالة التي يحددها ويحكمها الموقف.

- إن هذه العلاقة ترابطية متداخلة.

لذلك تصف الاستراتيجية أفكار المنظمة وفلسفتها ورؤيتها المستقبلية التي ترغب في إسقاطها على أذهان زبائننا. وبشكل الهيكل التنظيمي ترجمة حقيقة لهذه الفلسفة والأفكار والرؤية. وإن درجة المواءمة: هي درجة واقعية تلك الترجمة لواقع الاستراتيجية، والتي ترسم الخطوط الأساسية لتشكيل الهيكل التنظيمي وتصميمه<sup>[33]</sup>.

### 3- تصنيفات المواعمة:

ويقسم Miles et Snow أيضا المواعمة إلى داخلية وخارجية. فالمواعمة الخارجية هي التوافق بين المؤسسة ومحيطها، في حين أن المواعمة الداخلية هي انسجام الهيكل التنظيمي مع نظم التسيير والفكر الإداري، هذا ويضيفان نموذج جديد للتنظيم يعرف بالشبكة، الذي أفرز اختلاف في مزايا المنظمات التي قد يتم اختيارها عند اتخاذ القرارات المناسبة حول الاستراتيجية والهيكل. وعليه، فهناك ثلاث أصناف رئيسية للمواعمة هي:

#### 3-1- مواعمة الموارد (المواعمة الداخلية):

وهي في الأساس المواعمة بين المهارات، الموارد والكفاءات داخل المنظمة، وهي تعتبر عامل مهم لتحقيق المواعمة. وتتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) resource-based view وأعمال Porter حول سلسلة القيمة.

إن نظرية المنشأة القائمة على الموارد، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركّز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها المؤسسات بالاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والقدرات المتوفرة لديها<sup>[30]</sup>. وهذا ما أكد عليه Barney بأن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية استخدامها<sup>[31]</sup>. كما ذهب أيضا Rumelt إلى أن تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة يتم من خلال مجموعة من الموارد الفريدة، ولهذا على المنظمة المحافظة على هذه الموارد والقدرات من التقليد، لأن عدم الاهتمام بها سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي<sup>[32]</sup>. كما تنظر النظرية للمنشآت كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن الربح وتطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز وليس إلى تعظيم الربح. ويعرف B. Wernerfelt الموارد بأنها تلك الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بشكل شبه دائم بالمؤسسة<sup>[33]</sup>. وهذه الموارد سواء كانت كثيرة أو قليلة التعقيد في البناء أو الاستحواذ، فهي التي تحقق التميز للمؤسسة.

وبحسب تعريف B. Wernerfelt يتم تقسيم الموارد إلى نوعين:



- أصول ملموسة: تشمل كل العوامل التي تتضمن قيمة مادية أو مالية كما تظهرها المستندات المالية للمنظمة. والقسط الأكبر من هذه الموارد له طابع عام و يمكن شراؤه بسهولة نسبية من مختلف الأسواق.

- أصول غير ملموسة: وتشمل كل الموارد المعنوية والتنظيمية والمعارف العملية التي تستخدمها المنظمة في نشر وتوظيف الموارد من أجل تحقيق أهدافها المنظورة التي ليس لها وجود مادي واضح.

### 3-2-مواعمة المحيط

يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجهها للخارج، ومن خلاله يتم الحفاظ على المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهو يركز على النظرة الاقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات.

لقد كان تحليل سلوك المنظمات قائما على اعتقاد أساسي وهو أن متغيرات المحيط تتسم بالاستقرار والسكون على الأقل في المديين القصير والمتوسط، لذلك كانت هذه المتغيرات تؤخذ باعتبارها ثوابت ليس من شأنها التأثير على قرارات المؤسسة، ويتجلى هذا المنطق بوضوح في كل من تحاليل النيوكلاسيك وأصحاب النظريات التقليدية في التنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية. لكن إدخال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال أفرز تحولاً نوعياً عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً أي كوحدة اقتصادية منعزلة عن قوى المحيط. وقد كان لرواد النظرية الموقفية الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي، حيث أبرزوا الأثر الكبير لمتغيرات المحيط، ليس فقط على وجود المؤسسة بل على وجودها ومصيرها.

كما أن هناك من الاقتصاديين من حاول ربط المؤسسة بالواقع الصناعي، وأصبحت تدرج أفكار هؤلاء ضمن ما يعرف بالاقتصاد الصناعي، هذا الأخير الذي يندرج ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي الذي يركز على دراسة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وتتنافس في إطاره مع غيرها من المنافسين، وهو بذلك جاء كبديل على التحليل الوحدوي- الذي يهتم بتحليل سلوك المؤسسات بمعزل عن محيطها-، والتحليل الكلي- الذي يدرس الظواهر الاقتصادية بنظرة كلية دون النظر إلى جزئياتها-، لهذا فالباحثون في مجال الاقتصاد الصناعي يتحدثون عن الحلقة المترابطة: هيكله-سلوك-أداء، فأداء المؤسسة(وهو الهدف) يتوقف على السلوك

المنتهج (الإستراتيجية)، وهذه الأخيرة هي نتاج هيكلية معينة (ظروف قطاع الصناعة والموارد المتاحة للمؤسسة - بمعنى التحليل الداخلي و الخارجي للمؤسسة-) وفي هذا الإطار تعتبر نظرية النظم التي تتدرج ضمن النظرية الموقفية (La Théorie de la contigence)، من أبرز النظريات التي ترى أنه يجب دراسة المؤسسة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها، وعلاقة المؤسسة مع محيطها. وينتج عن هذه العلاقة آثار على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة (أي على سلوكها الاستراتيجي)، وهذا السلوك يعكس مدى ذكاء المؤسسة في تسييرها للعلاقة مؤسسة-محيط، الذي يقتضي بدوره فهما معمقا لتحولات المحيط بمختلف أبعاده التي تتجلى أساسا في مكوناته.

ويعبر المحيط على "أي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة"، فحسب نظرة النظم فالمؤسسة -التي تعتبر نظام مفتوح- هي نظام فرعي من نظام أكبر هو محيطها. ويمكن تقسيم المحيط إلى محيط عام أو محيط غير المباشر، ومحيط خاص أو محيط مباشر.

- **المحيط العام:** وهو جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المؤسسة.

- **المحيط الخاص (المحيط التنافسي)** بينما يتماثل المحيط العام بالنسبة لجميع المؤسسات في مجتمع معين، يختلف المحيط الخاص بالنسبة لكل مؤسسة وهو يحتوي على المتغيرات الوثيقة الصلة بالمؤسسة.

### 3-3 - مواءمة الشبكة:

غالبا ما تقوم المؤسسات بأعمال مختلفة في محيطات مختلفة وتستخدم موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لهذا تتم مواءمة الموارد ومواءمة المحيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBUe، إذ تقوم هذه الأخيرة-الوحدات الاستراتيجية- بتكوين الشبكة وذلك عن طريق تجميع الهياكل الفردية من خلال التداؤب Synergie<sup>[34]</sup>.

في أغلب الأحيان، يكون هذا النوع مطروحا عندما تفكر المؤسسات في عمليات الدمج والشراء. وتؤكد معظم الدراسات على وجود نوعين من المواءمة في هذا الصنف. الأول يتمثل

## المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

في مواءمة الاستراتيجية لكل من المشتري والبائع، والثاني المواءمة التنظيمية بحيث يجب دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء.

### الخاتمة:

من خلال ما سبق من عرض في هذا البحث يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي:  
-العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي عبارة عن علاقة تبادلية تفاعلية، بحيث كل منهما يؤثر في الآخر، ويجب المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

-يمكن أن تشمل المواءمة المتغيرات التنظيمية التالية:

- 1.مواءمة الموارد: وهي التي تحقق فكرة المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- 2.مواءمة المحيط: ومن خلالها يتم المحافظة على مواءمة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- 3.مواءمة الشبكة: وهي في الغالب تطرح إذا كانت هناك عمليات دمج أو شراء بين المؤسسات.

### الهوامش

[1] : Gregory, Tyge Payne : **STRATEGY AND STRUCTURE CONFIGURATIONS ANEXAMINATION OF FIT AND PERFORMANCE-**, thesis of Philosophy, in Business Administration, to the Graduate Faculty , Texas Tech University, august 2001.

[2] : Nihel, JOUIROU et Michel ,KALIKA : **L'alignement stratégique : déterminant de la performance –étude empirique sur les PME-**,sur le site [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), **تاريخ زيارة الموقع 2011/06/17**.

[1]: عبد الباري، درة وآخرون: **الإدارة الحديثة-المفاهيم والعمليات-**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994، ص172.

[2]: عبد الباري، درة وآخرون: المرجع نفسه، ص172.

[3]: فهمي فريد، زيارة: **إدارة الأعمال الأصول والمبادئ-مدخل وظائف المدير-**، مطبعة الشعب، إربد، 2000، ص167.

[4]: ريتشارد، هال: **المنظمات**، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، الطبعة الخامسة، 2001، ص198.

[5] موسى، اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص66.

[6] أحمد ماهر، **التنظيم- الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص83.

[7] حسين محمود، حريم: **تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص57.

[8] أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص77.

[9] ريتشارد، هال ، مرجع سابق، ص131.

[10] محمود حسين حريم ، مرجع سابق، ص61.

- [11] إشارلز وجاريت، جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص587.
- [12] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص58.
- [13] ريتشارد هـ. هال، مرجع سابق، ص127.
- [14] المرجع السابق، ص131.
- [15] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص77.
- [16] ناصر دادى، عدون: الإدارة و التخطيط الاستراتيجى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص12
- [17] عبد الملوك، مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسيريه مبنية على الفارق الاستراتيجى- دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم(غير منشورة)، في تسبير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص23.
- [18] ناصر دادى، عدون، مرجع سابق، ص ص13-15.
- [19] Henry,Mintzberg :the strategy process, Prentice Hall International,Jersey,1996, p9 .
- [20] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع فى التفكير الاستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 360-361.
- [21] Henry,Mintzberg :op.cit,1996,pp9-15.
- [22] عبد الملوك مزهودة: مرجع سابق، ص24.
- [24] Raymond E. Miles, Charles C. Snow: Organizational Strategy, Structure, and Process, article Published by the Academy of Management Review ,Vol. 3, No. 3, Jul., 1978, pp. 546-562
- [25] Nihel, Jouirou et Michel ,Kalika : Les dynamiques de l'alignement Analyse et Evaluation -Cas de l'ERP-,sur le site [aim.asso.fr](http://aim.asso.fr).
- [26] N. Venkatraman: The Concept of Fit in Strategy Research-Towards Verbal and Statistical Correspondence-تم زيارة الموقع في 2014/12/10, juin1988, sur le site [dspace.mit.edu](http://dspace.mit.edu).
- [27] Nihel, Jouirou et Michel ,Kalika : Les dynamiques de l'alignement Analyse et Evaluation -Cas de l'ERP-,op cit.
- [28] Gregory, Tyge Payne : Strategy and structure configurations an examination of fit and performance,thesis of Business Administraion ,in Texas Tech University,2001,p86.
- [29] نواف جهز المطيري: أثر المواهمة بين التركيب التنظيمى والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة فى سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة(غير منشورة)،فى الإدارة،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن،2008.
- [30] Drucker,Peter :Managment challenges for the21 century, Harper-Collins Inc,1999,p523.
- [31] نعمة، الخفاجى:جدلية علاقة إستراتيجية المنظمة مع التركيب التنظيمى-دراسة ميدانية فى عينة من منظمات أردنية-، مقال منشور فى مجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء،2008،ص7
- [32] جواد، شوقى وأخرون: الإدارة الإستراتيجية، دار حامد، عمان،2000،ص3.
- [33] شاكر تركى الأمين إسماعيل: التطابق بين الإستراتيجية والهيكى التنظيمى وأثره على الأداء الإستراتيجى- دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية-،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن،2001.
- [30] شريف،حمز اوى:القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز-إطار نظرى وفرصيات بحثية-، مقال منشور فى مجلة التواصل، جامعة باجى مختار، عنابة، العدد 24،جوان2009، ص12.
- [31] Barney Jay :Firm Resources and Competitive Advantage,Journal of Managment,vol17,No1,1991,99-120.
- [31] Richard,PRuml :How Much Does Industry Matter ?, Strategic Managment Journal, vol12,Issue3,mars1991,p167-31
- [33] Wernerfelt B: A Ressource Based View of the firm, StrategicManagement Journal, vol. 5,1984, p 171-180.
- [31] Gregory, Tyge Payne :op cit,p87.31