

أثر تغيير الإستراتيجية على هيكل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية
The Impact of Changing the Strategy on the Structure of the Institution
Case Study of Industrial Pastry

أ. جليل ياسين

استاذ مساعد- جامعة الجزائر 03- djellid.yacine@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/02/01

تاريخ القبول: 2019/01/26

تاريخ الاستلام: 2018/12/16

مستخلص:

يعد موضوع العلاقة بين الهيكلية و الإستراتيجية من بين أهم المواضيع وأكثرها جدلا في مجال الإدارة الإستراتيجية، لأجل ذلك اخترنا هذا الموضوع و جعلناه محور دراستنا بهدف تقديم أجوبة للتساؤلات التي عادة ما تطرح عند دراسة هذه العلاقة، والتي تتركز أساسا حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين الهيكلية و الإستراتيجية، حيث يناقش هذا المقال مختلف الاتجاهات النظرية التي حددت لهذه العلاقة. وبغرض الوقوف على واقع هذه العلاقة في المؤسسة الجزائرية درسنا حالة مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI)، وقد تمت الدراسة بتتبع مسار التغيرات الإستراتيجية التي حدثت بهذه المؤسسة و تحليل تأثيرها على هيكلها التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، مؤسسة، تغير تنظيمي، هيكلية، مؤسسة العجائن والمعادن.

Abstract:

The topic of the relationship between the structure and strategy is one of the most important and controversial in the field of strategic management, so we chose this subject and made it the focus of our study in order to provide answers to the questions that are usually raised when studying this relationship, which is mainly focused on the nature of the correlation between the structure And strategy, where this article discusses the various theoretical trends that have been identified for this relationship. In order to identify the reality of this relationship in the Algerian institution, we studied the state of the Industrial Pastry Corporation (SOPI). The study was followed by tracking the strategic changes that took place in this institution and analyzing its impact on its organizational structure.

Keywords: Strategy, Enterprise, Organizational Change, Structure, Pastry and Minerals Foundation.

الاستاذ المرسل: أ. جليل ياسين - djellid.yacine@gmail.com

المقدمة:

عرفت بيئة المؤسسات تغيرات متعددة و متنوعة جعلت من التعقد و الحركية و عدم التأكد ميزتها خلال هذا العصر، فلم يعد بوسع المؤسسة أن تعيش بمعزل عن تلك البيئة، بل جعلتها تواجه مجموعة من التحديات التي يجب التعرف عليها حتى تتمكن من مواجهتها ضمانا لاستقرارها و تطورها، فتحسين الأداء و تطوير و تجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرار، لذا ازداد الاهتمام في هذا العصر بموضوع الأداء من منظور كلي شامل بهدف بناء و دعم القدرات التنافسية للمؤسسة و تحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها من خلال حسن إدارتها لمجموعة من المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية تندرج في مجموعها ضمن العلاقة (بيئة- هيكلية- إستراتيجية)، حيث تعتبر الدراسات التي تهتم بالعلاقات المتبادلة بينها من أصعب البحوث، فمنذ عدة سنوات و اهتمامات الباحثين تركز حول دراسة العلاقة بين الإستراتيجية و هيكل المؤسسة، لأهمية المتغيرات التنظيمية في تحديد التوجهات الاستراتيجية من جهة، و للضرورة التي تفرضها الاختيارات الإستراتيجية على القرارات الهيكلية المحددة، و لاعتبار أن الإستراتيجية، هيكل المؤسسة و البيئة هي عناصر و مفاهيم مترابطة.

حيث سنحاول من خلال هذا المقال إبراز أهم المداخل أو النظريات التي اهتمت بطبيعة هذه العلاقة و اختبارها على مؤسسة جزائرية اخترنا أن تكون مؤسسة العجائن الصناعية. و عليه فإننا سنناقش في هذا المقال الإشكالية التالية:

ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين الهيكل و الإستراتيجية وما هو واقع هذه العلاقة في مؤسسة العجائن الصناعية؟

وسنعالج موضوع دراستنا هذه في ثلاثة محاور:

- المحور الأول: يمثل الإطار النظري للدراسة سنعرض فيه أهم ما كتب عن العلاقة (إستراتيجية – هيكلية) مبرزين الطريقة التي تؤثر الإستراتيجية بها على الهيكلية، و الكيفية التي يمكن للهيكلية أن تحدد بها الإستراتيجية، و سنختم هذا المحور بمناقشة مدخل جديد في دراسة هذه العلاقة و الذي ينظر إليها من منظور التوافق و التأثير المتبادل.
- المحور الثاني: خصصناه لدراسة التغيرات الإستراتيجية التي حدثت مؤسسة العجائن الصناعية خلال الفترة (2001-2013).

- المحور الثالث: سنناقش فيه تأثير تغيير الإستراتيجية على هيكلية مؤسسة العجائن الصناعية.

1- الإطار النظري لعلاقة الارتباط بين الهيكلية و الإستراتيجية:

تشير العديد من الكتابات في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن هناك مدخلين لدراسة و تحليل العلاقة بين الهيكل و الإستراتيجية، فيرى البعض أن التغييرات في الإستراتيجية تستدعي إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للدور الكبير الذي تلعبه الهيكل في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تحدد الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد فيترتب على التغييرات في الإستراتيجية تغييرات في الهيكل، و يرى البعض الآخر أنه تأتي الأولوية في تحديد الأفراد و الأنشطة و المسؤوليات مما يسمح فيما بعد بتحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة. وهو ما سنناقشه في مايلي:

1-1: الهيكله تتبع الإستراتيجية:

يعد الباحث (A.Chandler) أول من حاول تحديد العلاقة الارتباطية بين الإستراتيجية و هيكله المؤسسة، حيث بين في كتابه الشهير كيف أن هذين العنصرين يشكلان كل لا يتجزأ، معرفا الإستراتيجية بتحديد الأهداف على المدى البعيد، تحديد و سائل العمل و توزيع الموارد لتحقيق تلك الأهداف و الهيكله على أنها تمثل طريقة التنظيم المنتهجة لتطبيق الإستراتيجية المختارة مع كل التسلسلات الهرمية و علاقات السلطة التي تتجلى عن ذلك (Chandler, 1990, P 43).

كان (Chandler) أول من اقر بأهمية مبدأ اللامركزية في المؤسسات الكبيرة، كما كان أيضا من أوائل المدافعين عن حاجة تنسيق التخطيط الاستراتيجي ابتداء من مركز العمليات ضمانا لنمو المؤسسة على المدى البعيد مع السماح للوحدات الفرعية و لمسؤوليها بتطبيق التكتيكات يوم بيوم.

إن المبدأ الأساسي في الدراسات التي قدمها (Chandler) كان دائما أن تطور البيئة هو من يملئ على المؤسسات الطريقة التي تسلكها للخروج من النموذج البيروقراطي و المؤسسة العائلية التقليدية و التحول إلى تنظيمات كبيرة ذات تسلسل هرمي. من خلال دراسته لكبرى المؤسسات الأمريكية ميز (Chandler) أربعة أجزاء من تاريخها (سويسي، 2010، ص 199) و التي تمثل مراحل نموها و تطورها و هي:

- أولا: الاستحواذ المبدئي للموارد.
- ثانيا: يحرص المسيرين على استعمال الموارد بأكثر فعالية ممكنة بإنشاء هياكل وظيفية بهدف التنسيق بين أنشطة المؤسسة.
- ثالثا: التوسع في السوق عالميا لتأكيد النمو توسيع استخدام المصادر.
- تطوير عملية نمو الهياكل التنظيمية لمقابلة المتطلبات قصيرة الأجل للطلب مع اتجاهات السوق طويلة الأمد، وهو ما يفرض تغيير في الهيكله حيث يصبح كل نشاط مسير عن طريق وحدة خاصة متعلقة بمراقب مالي للكل.

استنتج (Chandler) أن التغييرات في الإستراتيجية تقود إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بمعنى أن اعتماد إستراتيجية جديدة تتطلب هيكلية جديدة أو على الأقل يتم إدخال تعديلات لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، حيث وضح الباحث الآلية التي تنتقل بها المؤسسة من هيكلية وظيفية إلى هيكلية بالأقسام، وذلك من خلال تميزه لإستراتيجيتين أساسيتين، تتمثل الأولى في إستراتيجية النمو التي تمر في البداية بالتوسع الجغرافي ثم التكامل العمودي والتي تتطلب البحث عن هيكلية وظيفية، وفي مرحلة ثانية تصل المؤسسات إلى مستوى النمو بالتنوع، يتطلب هذا التغيير البحث عن هيكلية قائمة على وحدات مستقلة.

2-1: الهيكلية تشكل الإستراتيجية:

على الرغم من الكتابات المتعددة و الداعمة التي تلت أعمال (Chandler) ظهرت نظريات أخرى تبحث في العلاقة بين الهيكلية و الإستراتيجية منتقدة النموذج السابق و مقترحة أن الإستراتيجية محددة من الهيكلية، وأن الهيكلية تقيد الإستراتيجية، و بعبارة أخرى الإستراتيجية تتبع الهيكلية. يؤثر الإطار الهيكلي للمؤسسة على تعريف المسائل الإستراتيجية و تحديد الخيارات الإستراتيجية، انطلاقاً من أن الإدارة العامة للمؤسسة تقوم بتحديد الأهداف و تحديد الاستراتيجيات، ما يعني تشكيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة (Hall & Saias, 1979, p9) ، و يعبر ذلك عن الوزن النسبي للهيكل بالنسبة للاختيارات الإستراتيجية من خلال السلطة التي تمارسها الإدارة العامة، حيث تتكفل هذه الأخيرة بتحديد طبيعة العملية الإستراتيجية بالمؤسسة.

تعتبر تلك الأعمال عن الانتقادات الأساسية لنموذج (Chandler) حيث اعتمدت هذه الانتقادات على فكرة تحليل عمليات اتخاذ القرار حسب، إذ تعرف هيكلية المؤسسة المسؤوليات و قنوات الاتصال، وبذلك هي تفرض " حدود العقلانية " للمدراء (Tywoniak, 2003, P46).

من بين الأعمال الأولى التي انتقدت فكرة أن الهيكلية تتبع الإستراتيجية، العمل المقدم من طرف (Bower) مقترحا أن الإستراتيجية مصفاة و محددة من طرف الهيكلية، و أساساً عن طريق عمليات تبادل المعلومات و اتخاذ القرار الإستراتيجي التابعة لها، حيث يمكن تحديد ثلاث مراحل أساسية خاصة بأنشطة المدراء في كل مستويات التنظيم (Burgelman, 1983, P 63):

- المستوى التنظيمي (الثنائية منتج/سوق): يعبر عن المستوى التنفيذي للمؤسسة حيث يتم على مستواه بشكل عام تقليص الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية و القدرات المادية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المسائل مأخوذة وفق التوجه التقني الاقتصادي.

- المستوى التنظيمي للوحدات: يأخذ القرار في هذا المستوى التوجه السياسي، فيركز المدراء عند ذلك على تدعيم المشاريع الإستراتيجية التي تسمح بتحقيق الأهداف.
- مستوى الإدارة العليا: إن المساهمة الأساسية لهذا المستوى هو تحريك الإطار الهيكلي، فتؤثر الإدارة العليا في تحديد المشروع الذي سيتخذ على أساسه القرار، حيث يعبر المشروع الاستثماري على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، باعتبار أن الإطار الهيكلي يشكل المشروع الاستراتيجي، وبذلك يمكن القول أن الإستراتيجية تتبع الهيكله.

3-1: التداخل و التفاعل بين الهيكله و الإستراتيجية:

اعتمادا على نتائج الدراسات التي توصل إليها (Chandler) و من تلاه من أصحاب نظرية القيود الهيكلية، بني نموذج ثالث في تفسير العلاقة (إستراتيجية-هيكله) عرف بنموذج "التلاؤم بين الهيكله و الإستراتيجية" قائم على فكرة أن لكل إستراتيجية هيكل تنظيمية مناسبة لها و العكس صحيح، و أن قانون التأثير و التأثير متبادل بينهما. هذه العلاقة حسب (Burgelman) هي نتيجة تصادم و تفاعل سلوكين استراتيجيين مختلفين يؤثران على العملية الإستراتيجية هما:

أ- السلوك الاستراتيجي المستقل:

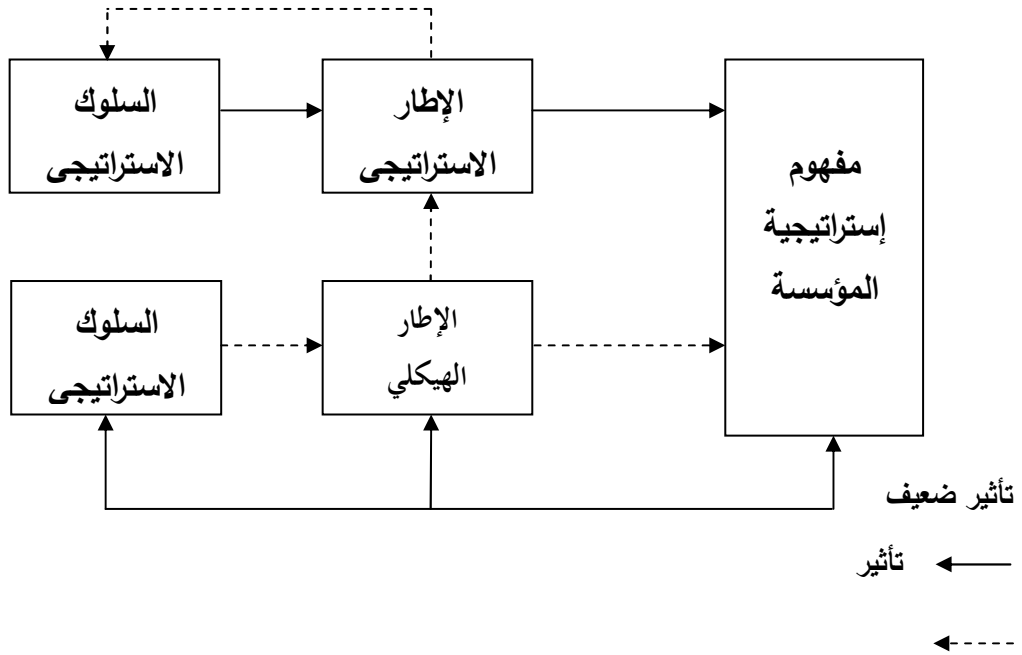
يعبر السلوك الاستراتيجي المستقل عن العملية الصاعدة التي تعتمد على مبادرات الممثلين العمليين التي يمكن أن تقبل من طرف المؤسسة و تدمج في عملياتها الإستراتيجية. يعني ذلك أن السلوك الاستراتيجي المستقل ينجم عن ممارسات مختلف أعضاء المؤسسة ليصبح قادرا على إنتاج إطار استراتيجي يسمح بتغيير الآليات الداخلية للمؤسسة، و منه يمكن القول أن الهيكله تتبع الإستراتيجية.

ب- السلوك الاستراتيجي الناتج:

يعبر هذا السلوك عن التصور التقليدي للإستراتيجية في المؤسسة على مختلف المستويات السلمية، حيث ينجم هذا السلوك انطلاقا من تلك التوجهات التي تقدمها الإدارة العامة و من الإجراءات الإدارية التي تخص تطبيق الإستراتيجية، فتؤثر الإستراتيجية حينئذ على تصرفات المستويات العملية من خلال الإطار الهيكلي، و هذا ما يعبر على أن الهيكله تؤثر في الإستراتيجية.

تتلخيص الية التفاعل بين السلوكين السابقين في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): نموذج التداخل بين السلوك الاستراتيجي، إطار المؤسسة
و مفهوم الإستراتيجية



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

يبدو من الشكل رقم (1) أن الإستراتيجية تتطور كنتيجة للتداخل والتوازن الميكانيكي للسلوكين الاستراتيجيين المستقل والناتج وهو ما يعبر عن فكرة التفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية. من أهم الأعمال التي دعمت فكرة التأثير المتبادل والتفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية، تلك التي قدمها (Miller)، والذي أكد على مبدأ عدم التفكير في الإستراتيجية بدون الهيكل ما يعني عدم الفصل بين التحليل الاستراتيجي التحليل التنظيمي في المؤسسة (Loilier & Tellier, 2007, p 206).

من خلال تلك الإضافة انتقد (Miller) النظرية الموقفية الكلاسيكية التي تقوم بتبسيط الدراسة حول التكيف التنظيمي، انطلاقاً من أن الواقع لا يفرض حلاً وحيداً ولكن يتكيف مع عدة حلول من

خلال تحديد العلاقات الارتباطية مع المتغيرات. إن تعقد التداخلات بين تلك المتغيرات يستدعي البحث عن نماذج أو أشكال إستراتيجية-هيكلية، تعبر تلك الأشكال عن الهياكل المتجانسة و المتوافقة. انطلاقاً من الاستراتيجيات التي قدمها (Porter) و النماذج الهيكلية و فق تصنيف (Mintzberg) حدد (Miller) امكانيات التوافق بين مختلف النماذج الإستراتيجية و الهيكلية، نلخصها في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): النماذج التركيبية الشاملة للعلاقة (إستراتيجية/هيكلية)

الهيكلية	الإستراتيجية الأكثر توافقاً
الهيكلية البسيطة	إستراتيجية التمييز عن طريق التسويق أو إستراتيجية التركيز
البيروقراطية الآلية	إستراتيجية الريادة بالتكلفة
الهيكلية الغرضية	إستراتيجية التمييز عن طريق الإبداع
الهيكلية التقسيمية	إستراتيجية التجميع

Source: Olivier torrés, Economie d'entreprise, 2^{em} édition, éd economica, Paris, 2004, p 187.

إن تحليل المداخل السابقة و مداخل أخرى لا يسمح بالوصول إلى تحديد النموذج الأمثل لتحليل العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكلية و الذي يسمح بتقديم دليل للعمل الإداري بشكل عام و الاستراتيجي بشكل خاص، فحتى (Chandler) تراجع عن فكرته و انتقد من يعتبر أن الهيكلية هي نتيجة للإستراتيجية، فالعلاقة بينهما متبادلة و ليست خطية تعتمد على التتابع و الترتيب بين العنصرين و تقوم على مبدأ التكيف بينهما (Fridenson, 2007, p 7).

II- دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI):

سنحاول في هذا الجزء الوقوف على واقع العلاقة (الهيكلية - الإستراتيجية) في مؤسسة صناعية جزائرية هي "مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI)". سنقوم بهذه الدراسة عبر انتهاج المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي اتبعه الباحث (Chandler) عند بحثه عن طبيعة العلاقة (هيكلية- إستراتيجية)، حيث سندرس مسار التغيرات الإستراتيجية التي حدثت بمؤسسة SOPI في الفترة (2001- 2013) وتحليل أثر تلك التغيرات على هيكلية هذه المؤسسة.

1-II: لمحة عن مؤسسة (SOPI):

مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) هي مؤسسة جزائرية خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، تأسست سنة (1999)، وبدأت نشاطها في صناعة العجائن الغذائية سنة (2001). رأس مالها الاجتماعي يساوي 331400000 دج. تنتج المؤسسة اليوم أربعة أنواع من المنتجات الغذائية بأكثر من 25 صنف، ناتجة عن الصناعة التحويلية للقمح وهي العجائن الغذائية، الكسكس، الدقيق والفرينة.

2-II: التغيرات الإستراتيجية بمؤسسة SOPI في الفترة (2001-2013)**1-2-II: إستراتيجية بداية النشاط:**

بدأت مؤسسة SOPI نشاطها الإنتاجي سنة (2001) وهي تطمح إلى خلق مكانة لها في قطاع الصناعة الغذائية وسط منافسة شديدة نشطتها مؤسسات ضخمة " كمجمع سيم " و مؤسسة "لابل" وبالرغم من هذا التهديد (المنافسة الشديدة) الذي مثل عائقا حقيقيا في دخول مؤسسة SOPI إلى ذات القطاع الصناعي لتلك المؤسسات، إلا أنها دخلت و اختارت انتهاج إستراتيجية تنوع في صناعة مختلفة العجائن الغذائية القصيرة، مستغلة مايلي:

- الموارد المادية والمالية التي وفرها مالك هذه المؤسسة والذي يشغل بها منصب المدير العام.

- الكفاءات المميزة العاملة بهذه المؤسسة والتي استقطب معظمها من " المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية و مشتقاتها(SEMPAC)" بعد حلها، ما يعني أن مؤسسة SOPI امتلكت في ذلك الوقت رأس المال الضروري للاستثمار في قطاع الصناعة الغذائية و امتلكت كذلك اليد العاملة الخبيرة في مجال الصناعة الغذائية.

في بداية سنة (2002) وفي إطار إستراتيجية التنوع التي انتهجتها أضافت المؤسسة منتوجا جديدا إلى تشكيلة منتجاتها وهو منتوج " كسكس ماما " وقد صاحب ذلك حملات ترويجية ضخمة كان الهدف منها هو الترويج للمنتوج الجديد للمؤسسة (كسكس ماما) بالإضافة إلى التعريف بها وبمختلف منتجاتها الأخرى. ويوضح الجدول رقم (2) تطور رقم الأعمال الذي حققته المؤسسة في السنوات الأربع الأولى من بداية نشاطها.

الجدول رقم (2): تطور رقم أعمال مؤسسة SOPI بين الفترة (2001-2004)

السنة	2001	2002	2003	2004
رقم الأعمال (دج)	181649000	224815000	353812000	436773874
نسبة التغير (%)	-	23.76	57.37	23.44

المصدر: وثائق داخلية من وحدة المحاسبة و المالية لمؤسسة SOPI.

من الجدول رقم(2) يتضح بان المؤسسة شهدت تطورا ملحوظا لرقم أعمالها، حيث فاق نسبة 104% في الفترة (2001-2004)، وهو تطور معتبر لمؤسسة لا تزال في بداية دورة حياتها. بنهاية سنة (2005) وبعد استكمال حسابات نهاية السنة وجدت مؤسسة SOPI نفسها تواجه خسارة لأول مرة منذ بداية نشاطها بلغت (- 39232739 دج). هذه النتيجة السلبية المسجلة جعلت الإدارة العامة لهذه المؤسسة تدرك خطورة الوضع الذي تواجهه المؤسسة و تدرك أيضا بأن الوقت قد حان لإعادة النظر في إستراتيجيتها.

II-2-2: الخيار الاستراتيجي الجديد لمؤسسة SOPI (سنة 2006):

نتيجة تشخيص دقيق لبيئة المؤسسة الخارجية و الداخلية اتضح أن تراجع مبيعات المؤسسة سببه عدم قدرتها على التحكم في جودة مادتها الأولية الأساسية و هي الدقيق. و بعد تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة، قامت الإدارة العامة لمؤسسة SOPI في شهر فيفري من سنة (2006) باختيار انتهاج إستراتيجية التنوع من خلال توسيع محفظة أنشطة المؤسسة وتشكيله منتجاتها و التوجه نحو خدمة قطاع سوقي جديد هو سوق الدقيق. بهذا الخيار الاستراتيجي تكون المؤسسة قد اختارت تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي من خلال إضافة وحدة نشاط جديدة تختص بإنتاج المدخلات الأساسية لقيام نشاطها الأساسي.

في شهر جويلية من سنة (2006) بدأت وحدة الطاحونة بمؤسسة SOPI نشاطها في تحويل القمح إلى دقيق، و حرصا منها على جودة مدخلات عملياتها الإنتاجية ركزت هذه المؤسسة على البحث عن أحسن موردي القمح سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

II-2-3: نتائج تنفيذ الإستراتيجية الجديدة:

معرفة النتائج التي حققتها مؤسسة SOPI من تنفيذها لإستراتيجية التكامل العمودي الخلفي، سنعرض فيمايلي رقم الأعمال الذي حققته هذه المؤسسة بدأ من سنة بداية تنفيذ هذه الإستراتيجية الى غاية سنة (2013). ويتضح تطور رقم الأعمال من خلال الجدول رقم(3):

الجدول رقم (3): رقم أعمال مؤسسة SOPI في الفترة (2010/2006)

السنة	رقم الأعمال (دج)	نسبة التغير (%)
2006	621216447	64.24
2007	1431558446	130.44
2008	1784935784	24.68
2009	1944250292	08.92
2010	2200823000	13.19
2011	2585006087	17.45
2012	2770336076	7.16
2013	2940095500	6.12

المصدر: وثائق من وحدة المحاسبة و المالية لمؤسسة SOPI.

من الجدول رقم (3) يتضح أن قرار تغيير الإستراتيجية وبداية التنفيذ قد انعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، حيث عرفت المؤسسة منحى تصاعدي لنتائجها المالية، وهو الأمر الذي يؤكد فعالية الإستراتيجية الجديدة.

III - التغيرات الهيكلية بمؤسسة SOPI :

في هذا الجزء سنحاول إبراز أهم التغيرات التي حدثت في هيكلية مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) في الفترة (2013-2001) من خلال تحليل الخصائص الهيكلية للمؤسسة قبل وبعد تغيير الإستراتيجية ، وهو ما سيمكننا من استنتاج طبيعة العلاقة (هيكلية- إستراتيجية) في هذه المؤسسة.

III-1: هيكلية بداية النشاط لمؤسسة SOPI :

تميزت هيكلية مؤسسة SOPI سنة (2001) بالخصائص التنظيمية التالية:

1- درجة تعقيد منخفضة: نتيجة لانخفاض درجة التمايزين العمودي و الأفقي بالإضافة إلى انعدام التمايز الجغرافي.

- 2- درجة رسمية منخفضة : حيث لم تعتمد الإدارة العامة لهذه المؤسسة إلى تحديد القواعد و الإجراءات التي يجب التقيد بها عند انجاز المهام، نتيجة للخبرة المسبقة التي اكتسبها أفراد المؤسسة من عملهم في مؤسسات أخرى ضمن نفس القطاع الصناعي .
- 3- درجة مركزية مرتفعة: حيث تركزت سلطة اتخاذ القرار عند شخص واحد هو المدير العام.
- 4- آلية التنسيق المعتمدة: اعتمدت مؤسسة SOPI للتنسيق بين الوظائف و الأنشطة آلية التسوية المتبادلة من خلال تبادل المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي عن طريق الاتصال المباشر و عبر قنوات غير رسمية.
- 5- السلطة السائدة: تميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة سنة (2001) باعتماده الكبير على السلطة التنفيذية في إدارة العلاقة بين الوحدات الإدارية و هو الأمر الذي جعل انتساب صناعة القرار داخل هذا الهيكل تتم من الأعلى إلى الأسفل.
- اما عن تطور حجم المؤسسة و الذي سنعتبر عنه من خلال تطور عدد العاملين فنوضحه فالجدول رقم(4)

الجدول رقم (4): تطور عدد العاملين بمؤسسة SOPI في الفترة (2005-2002)

السنة	2001	2002	2003	2004	2005
الإنتاج	46	46	44	58	71
باقي الوظائف	18	24	25	29	34
العدد الإجمالي	64	70	69	87	105

المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة SOPI.

و نلاحظ من الجدول رقم (4) أن ارتفاع عدد العمال بمؤسسة SOPI لم يكن كبيرا في السنوات الأربع الأولى من وجودها (2001-2004) حيث أضافت المؤسسة 23 عاملا جديدا فقط، وهو تطور بطيء بالنسبة لمؤسسة صناعية تنتهج إستراتيجية تنوع. و بنهاية سنة (2005) أصبحت المؤسسة تضم 105 عامل، 71 منهم موجهين لعمليات التحويل (الإنتاج) وهو ما يمثل نسبة (67.61%) من إجمالي عدد عمالها. وهو ما يبرز تركيز المؤسسة على عمليات الإنتاج بهدف رفع طاقتها الإنتاجية . ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي ميزت هيكل هذه المؤسسة سنة (2005) كمايلي:

1- درجة التعقيد: نتيجة لبروز وظائف جديدة وارتفاع درجة التمايز الأفقي والعمودي (ولو نسبيا) أصبح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة أكثر تعقيدا عما كان عليه سنة (2001).

2- درجة الرسمية: بخلاف الهيكل التنظيمي الذي بدأت به مؤسسة SOPI نشاطها والذي تميز بدرجة رسميته المنخفضة فان الهيكل التنظيمي الذي كانت تعتمد هذه المؤسسة سنة (2005) تميز بدرجة رسمية أكبر، و يعود سبب ذلك إلى اتجاه الإدارة العامة نحو تحديد القواعد والإجراءات والتي يجب التقيد بها عند انجاز المهام، غير أن هذه القواعد لم تأخذ شكل أوامر صريحة موثقة وإنما أخذت طابع التوجيه والإرشاد فقط.

3- درجة المركزية: بالرغم من توسع الهيكل التنظيمي إلا أن سلطة اتخاذ القرار بقيت متركزة في قمته وهو ما يعني أن درجة المركزية بقيت مرتفعة.

4- السلطة: نتيجة لاستحداث وظائف إدارية جديدة بطابع استشاري ظهرت سلطة جديدة داخل المؤسسة هي السلطة الاستشارية ليصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجمع بين نوعين من السلطة هما: السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية، في حين أن السلطة الوظيفية لم يشأ استخدامها بحجة المحافظة على التسلسلية الهرمية لتنظيم المؤسسة.

5- آلية التنسيق : عندما أخذت المؤسسة في النمو وازداد عدد العاملين بها اتجهت نحو استخدام آلية جديدة للتنسيق بين مختلف وظائفها وأنشطتها هي " الإشراف المباشر " الأمر الذي أدى إلى تضيق نطاق الإشراف ضمن هيكلها التنظيمي.

III-4: تأثير تغيير الإستراتيجية على هيكل مؤسسة SOPI:

من خلال دراسة مسار تطور هيكل مؤسسة SOPI منذ بداية نشاطها إلى غاية سنة (2013) نستطيع تحديد طبيعة التأثير الذي أحدثه اختيارها تنفيذ إستراتيجية جديدة على هيكلها التنظيمي. هذا التأثير سنوضحه فيما يلي:

1- توسع الهيكل التنظيمي:

أدى اختيار هذه المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي الخلفي إلى توسيع أنشطة المؤسسة خصوصا في مركز عملياتها، حيث أضافت المؤسسة أنشطة جديدة متعلقة أساسا بتحويل الحبوب إلى

دقيق، جمعت هذه الأنشطة في وحدة إدارية واحدة (وحدة الطاحونة) لتصبح المؤسسة بعد سنة (2006) تمتلك وحدتي إنتاج وحدة متخصصة في إنتاج الدقيق و الأخرى في إنتاج العجائن الغذائية وهو ما يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أصبح أكثر توسعا.

وقد أدى هذا التوسع إلى انتقال الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المؤسسة من هيكل تنظيمي وظيفي إلى هيكل تنظيمي مركب يجمع بين أساسين في تجميع الأنشطة و تكوين الوحدات الإدارية هما: "الأساس الوظيفي و أساس تسلسل مراحل الإنتاج" ، لكن بالرغم من أن هذا الانتقال مكن المؤسسة من الاستفادة من مبدأ التخصص و من استغلال الطاقة الإنتاجية لوحدة إنتاج العجائن إلا أنه جعل عملية التنسيق بين مختلف وحداتها الإدارية أكثر صعوبة .

2- تغير آلية التنسيق المستخدمة:

أدى توسع الهيكل التنظيمي و ارتفاع درجة تعقيده بعد تغيير إستراتيجية المؤسسة إلى الاعتماد على آلية تنميط العمل من أجل تحقيق التناسق و التكامل بين مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي و قد تمت هذه العملية على مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى (2006-2007):

في هذه المرحلة عمدت الإدارة العامة لمؤسسة SOPI إلى تنميط إجراءات العمل من خلال تحديد المراحل و الإجراءات التي يجب التقيد بها لانجاز كل نشاط ، كما أنها قامت بتحديد المواصفات التي يجب أن تكون عليها مخرجات المؤسسة و مستوى الأداء القبول لكل وحدة إدارية (تنميط النتائج). و من أجل متابعة تنفيذ هذه الإجراءات قام المدير العام لهذه المؤسسة سنة (2007) بتعيين نائب له مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة و مراقبة تنفيذها للبرامج المحددة. كل ذلك يظهر ارتفاع درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

ب- المرحلة الثانية (2008-2013):

خلال هذه المرحلة اتجهت الإدارة العامة إلى تنميط المهارات كآلية يمكن الاعتماد عليها في رفع درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة، حيث ركزت على رفع مستوى مهارة الأفراد من خلال إشراكهم في دورات تكوين و تدريب وفقا للتخصص، كما أنها قامت بتحديد مستويات المهارة أو المعرفة الفنية التي يجب توفرها في العامل من أجل انجاز المهام المكلف بها ، خصوصا أن هذه الفترة (2008) شهدت اعتماد المؤسسة لنظام جديد في إدارة الجودة قائم على أسس الجودة العالمية لسنة (2008) و من أجل ذلك قام المدير العام لمؤسسة SOPI بتعيين مسؤول لإدارة الجودة منحه سلطة اتخاذ القرار و سلطة مراقبة و متابعة تنفيذ برامج تحسين الجودة في مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة.

إضافة إلى توسع الهيكل التنظيمي و استخدام آليات متنوعة للتنسيق بين أنشطة و وظائف وحداته الإدارية فان تأثير الإستراتيجية على هيكله هذه المؤسسة يبرز من توجه المؤسسة إلى تخفيض درجة مركزيتها، حيث أن الإدارة العامة لهذه المؤسسة أصبحت تشرك عددا أكبر من المستويات الإدارية في صناعة القرارات، عن طريق عقد اجتماعات تضم ممثلين عن مختلف تلك المستويات من أجل مناقشة برامج التنفيذ الاستراتيجي، و المشاكل التي برزت عند تطبيقها واتخاذ القرارات الملائمة لحلها، وهو ما لم تكن الإدارة العامة تقوم به قبل سنة (2006).

من كل ذلك يتضح بأن الإستراتيجية الجديدة لمؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) أثرت على هيكلها التنظيمي حيث أبرزت هذه الإستراتيجية الحاجة إلى توسع الهيكل التنظيمي و تخفيض درجة مركزيته و اعتماد آليات جديدة من أجل رفع درجة التنسيق و التكامل بين مختلف وحداته الإدارية.

لكن التساؤل الذي نطرحه هو: " هل يعني تأثر الهيكل التنظيمي بتغيير الإستراتيجية، أن الهيكل التنظيمي تبع الإستراتيجية و أنه لم يكن له أي دور في تحديد الخيار الاستراتيجي لهذه المؤسسة ؟ "

أكد لا ، حيث يظهر لنا من مقارنة الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بعد تغيير الإستراتيجية مع هيكلها التنظيمي الذي كانت تعتمده سنة (2005) أن خائصه التنظيمية لم يتغير كثيرا، فبالرغم من مرور 7 سنوات من بداية تنفيذ إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي إلا أنه لم يتحول إلى هيكل لا مركزي قائم على وجود أقسام مستقلة، و الأكثر من ذلك فقد كان لتوفر مجموعة من الخصائص في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة سنة (2005) أثر مباشر في اختيارها لهذه الإستراتيجية ومن بين تلك الخصائص نذكر مايلي:

- 1- بساطة الهيكل التنظيمي:** حيث ساهم ذلك في تسهيل عمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة و بالخصوص تشخيص بيئتها الداخلية، حيث برزت نقطة الضعف الأساسية في المؤسسة وهي تراجع أداء وحدتها التموينية .
- 2- كفاءة الموارد البشرية:** حيث أن اعتماد المؤسسة على اليد العاملة الكفأة و التي سبق لها العمل في قطاع تحويل القمح إلى منتجات استهلاكية شجع الإدارة العامة على اتخاذ قرار التكامل العمودي الخلفي.
- 3- ثقافة المؤسسة:** حيث أن إدراج الثقافة السائدة ضمن الهيكل التنظيمي من بين نقاط قوة المؤسسة سنة (2005) يظهر بأن هذه الميزة كان لها دور في اختيار المؤسسة لإستراتيجية نمو.

4- رؤية الإدارة العامة: إن اتجاه الإدارة العامة إلى تغيير الإستراتيجية بعد أول خسارة تكبدتها المؤسسة واختيارها تنفيذ إستراتيجية التكامل العمودي رغم تلك الخسارة وبالاعتماد على نفس الهيكل التنظيمي تقريبا، يظهر بأنها امتلكت رؤية خاصة ساهمت في تحديد طبيعة العملية الإستراتيجية بالمؤسسة. حيث أنها رأت بأن سبب تلك الخسارة يكمن في الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة وليس في الطريقة التي تهيكل بها.

من ذلك نستنتج بأن الهيكل التنظيمي الذي كانت تعتمده مؤسسة SOPI قبل تغييرها للإستراتيجية كان له تأثير على تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الذي انتهجته سنة (2006)، وبطريقة أخرى كان لهذا الخيار الاستراتيجي تأثير على هذا الهيكل حيث اظهر الحاجة إلى إضافة أنشطة ووظائف جديدة و تغيير بعض الخصائص الهيكلية التي أدى استخدامها إلى رفع درجة فعالية المؤسسة، وهو ما يعني أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية في هذه المؤسسة هي علاقة تبادلية.

الخلاصة:

و من خلال تتبعنا لمسار التغيرات الإستراتيجية وأثرها على هيكل المؤسسة العجائن الصناعية اتضح أن فرضية الارتباط بين الإستراتيجية و الهيكلية يمكن أن تكون في الاتجاهين. فاختيار المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي الخلفي اعتمادا على هيكلها التنظيمي القائم مسبقا و عدم إحداث تغييرات عميقة في معالمة رغم مرور عدة سنوات من بداية تنفيذ هذه الإستراتيجية، يظهر مدى تأثير الهيكلية على العملية الإستراتيجية للمؤسسة (صياغة وتنفيذ الإستراتيجية)، هذا من جهة . و من جهة أخرى فان بروز وظائف و أنشطة جديدة مرتبطة أساسا بالاختيار الاستراتيجي الجديد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تخفيض درجة مركزيته و دمج آليات تنسيق جديدة لتعمل مع الآليات المعتمدة سابقا، يظهر بأن الإستراتيجية الجديدة أثرت على هيكل المؤسسة.

و عليه فإننا نستنتج من كل ذلك أن الإدارة العامة لمؤسسة SOPI استطاعت ضمان التفاعل الايجابي بين هيكلها التنظيمي و إستراتيجيتها الجديدة عن طريق محافظتها على الخصائص الايجابية لهيكلها التنظيمي و إضافة بعض الخصائص الهيكلية الجديدة الملائمة لهذه الإستراتيجية بحيث ساهم كل ذلك في رفع درجة التوافق بين الهيكلية و الإستراتيجية في هذه المؤسسة و هو الأمر الذي انعكس إيجابا على أدائها بشكل عام.

المراجع:

- 1- سويسي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 2- BURGELMAN Robert, A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy, academy of management review, vol 8.N°1, 1983.
- 3- CHANDLER.A, Stratégie et Structure de l'entreprise, éd organisation, Paris, 1990.
- 4- FRIDENSON Patrick, L'héritage d'Alfred Chandler, revue Française de gestion, N°175, 2007.
- 5- HALL David et SAIAS Maurice, Les contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion, N°23, nov- déc, 1979.
- 6- LOILIER Thomas & TELLIER Albéric, Les grands auteurs en stratégie, éd EMS, France, 2007.
- 7- OLIVIER Torrès, Economie d'entreprise, 2^{em} édition, éd economica, Paris, 2004.
- 8- 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.