

٣، الفصل الخامس،

الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

- أصل كلمة الاستراتيجية: ترجع إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
- يعرفها قاموس المورد: على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

إعداد الاستراتيجية

اعداد الاستراتيجية بشكل مسبق

من اللازم أن تكون الاستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم، وذلك بافتراض امكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي.

اعداد الاستراتيجية بشكل متدرج

ينطبق هذا المفهوم من أن الاستراتيجية لا يمكن ان يتم اعدادها مسبقاً نتيجة التغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي يجب إعدادها تدريجياً.

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

- ◆ استراتيجية الابداع: تركز على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما، مثل ضبط جودة السلعة أو الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء.... مثل الساعات السويسرية والتي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا انها لا تزال تحظى بالتفوق.
- ◆ استراتيجية التميز: تركز على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، بحيث تتبلور صورة ذهنية خاصة لديه عن الجهة مقدمة الخدمة من خلال الاعلانات المتقنة، مثل: ماكدونالدز، بيبسي كولا تركز على هذه الاستراتيجية.
- ◆ استراتيجية التوسع والانتشار: تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولو أدى ذلك انياً الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك، أو بعض المؤسسات الحكومية.
- ◆ استراتيجية ضبط التكلفة: تركز على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية، مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى.

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية

هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وذلك بسبب:

- يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي حتى تتحقق الكفاءة.
 - يتطور التنظيم مع مرور الزمن من تطبيقات بسيطة الى تطبيقات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات السريعة.
- قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجية المتبعة في المنظمات الى أربعة أنواع رئيسية هي:

استراتيجيات دفاعية:

- تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة، اي انها تسعى الى الاحتفاظ بما لديها
- تتميز هذه المنظمات ببساطة هيكلها التنظيمي.
- من أمثلتها: المنظمات البيروقراطية، مثل الجامعات الحكومية
- ❖ استراتيجيات مستقبلية:
- نقبض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح.
- تهتم بالأفكار الابداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والاحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها.
- تستلزم هذه الاستراتيجيات وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية وبساطة أكثر في نمط التنظيم.
- مثل الجامعات الخاصة، في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية
- ❖ استراتيجيات تحليلية:
- استراتيجية وسيطة بين الاستراتيجيات الدفاعية والمستقبلية، فهي أكثر حذراً من الاستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة عن الاستراتيجية الدفاعية، حيث تعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار جديدة بعد التأكد من النجاح في مثل هذه الاتجاهات.
- التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجيات فهو يجمع بين التنظيم الثابت والمرن، اذ يكون هناك هيكلية ادارية تتسم بالثبات والرسمية، الى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالحربة والمرونة.
- ❖ استراتيجيات رد الفعل:
- يكون سلوك المنظمات في هذه الحالة متقلباً وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود أفعال جزئية على المتغيرات البيئية.
- التنظيم الذي يتناسب في هذه الحالة، هو التركيز على التخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.

الخصائص الهيكلية	طبيعة البيئة	الأهداف	الاستراتيجية
رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، رسمية عالية، مركزية	مستقرة	الاستقرار والكفاءة	دفاعية
رقابة محكمة على النشاطات المالية، ورقابة أخف على النشاطات الجديدة	متغيرة	الاستقرار والمرونة	تحليلية
هيكل تنظيمي بسيط مستوى متدن من تقسيم العمل والرسمية والا مركزية.	متغيرة	المرونة	مستقبلية