

## الفصل ٥ [ " الإستراتيجية " تطور نظريات التنظيم ]

سنتناول ما يلي:

- ١- أصل كلمة الإستراتيجية .
- ٢- مفهوم الإستراتيجية .
- ٣- الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات .
- ٤- العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي .

### \* مفهوم الإستراتيجية:

- أصل كلمة الإستراتيجية : 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.
  - وتعرف الإستراتيجية على أنها : عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الإنتاج ، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين .
- \* إعداد الإستراتيجية :**

إعداد الإستراتيجية بشكل متدرج	إعداد الإستراتيجية بشكل مسبق
يتطبق هذا المفهوم من أن الإستراتيجية لا يمكن أن يتم إعدادها مسبقاً نتيجة التغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي يجب إعدادها تدريجياً.	من اللازم أن تكون الإستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم، وذلك بافتراض إمكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي.

### \* الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات:

- **إستراتيجية الإبداع :** 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.
- **إستراتيجية 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 الإعلانات المتقنة، مثل : مكدونالدز ، بيبسي كولا تركز على هذه الإستراتيجية .
- **إستراتيجية التوسع والانتشار :** تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء ، ولو أدى ذلك انياً إلى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك ، أو بعض المؤسسات الحكومية .
- **إستراتيجية ضبط التكلفة :** تركز على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية ، مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الإستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى.

### \* العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي :

- هناك علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية
- هناك علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وذلك بسبب :
- يتطلب تغيير الإستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي حتى تتحقق الكفاءة.
- يتطور التنظيم مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة الى تنظيمات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات السريعة.

\* قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

\* استراتيجيات دفاعية:

- تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الإستراتيجية المتبعة، أي أنها تسعى إلى 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 الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات و الأحداث 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 :

- إستراتيجية وسيطة بين الاستراتيجيات الدفاعية والمستقبلية ، فهي أكثر حذراً من الإستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة عن الإستراتيجية 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، إذ يكون هناك هيكلية إدارية تتسم بالثبات والرسمية، إلى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالحرية 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.

\* العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي :

الخصائص الهيكلية	طبيعة البيئة	الأهداف	الاستراتيجية
رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، رسمية عالية، مركزية	مستقرة	الاستقرار والكفاية	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