اعداد soonah

الاستراتيجية كأحد محددات بناء الهيكل التنظيمي

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 العميات الحربية.

وتعرف الاستراتيجية على أنها: عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة الى 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 الانتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

إعداد الاستراتيجية

إعداد الاستراتيجية بشكل مسبق

من اللازم أن تكون الاستراتيجية 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

اعداد الاستراتيجية بشكل متدرج

يتطبق 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 التميز والابداع: تركز على التفرد والتميز في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما، مما يخلق ولاء العميل بحيث تتبلور صورة ذهنية ايجابية عن الجهة مقدمة السلعة أو الخدمة، 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.

- يتسم التنظيم بـــ: البساطة، والرسمية المنخفضة، واللامركزية في اتخاذ القرارات.

- استراتيجية 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.

يتسم التنظيم بـــ: التعقيد، والجمع بين الثبات والمرونة.

- 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.

- يتسم التنظيم بـــ: المركزية والرسمية، لزيادة الرقابة على النفقات.

اعداد soonah

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في التنظيمات 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 وتتميز التنظيمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات:
- ببساطة هيكلها التنظيمي.
- المركزية والرسمية.
- من أمثلتها: المنظمات البيروقراطية الحكومية. (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. وتستلزم هذه الاستراتيجيات وجود: هياكل تنظيمية أقل مركزية، وأقل رسمية، وبساطة أكثر في نمط التنظيم. من الاستراتيجيات الدفاعية.
- 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 بالحرية والمرونة.

❖ **استراتيجيات رد الفعل:**

- يكون سلوك التنظيمات 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.

اعداد soonah

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