

الفصل الخامس المحاضرة العاشرة

محددات الهيكل التنظيمي ١

مقدمة:

يتفق المفكرون على أن الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تحديد نمط الهيكل التنظيمي الى حد أن الفكر التنظيمي الكلاسيكي رأي فيها المحدد الوحيد للملامح التنظيمية وقد استند في هذا الاعتقاد الى عدة افتراضات هي :

- وجود أهداف واضحة يسعى التنظيم لتحقيقها
- إتباع الأسلوب العقلاني للوصول لتلك الأهداف
- سعي التنظيم لتحويل المدخلات الى مخرجات
- ضرورة معرفة الظروف البيئية التي يعمل فيها التنظيم
- اعتبار الهيكل التنظيمي الآلية العقلانية للوصول للأهداف

مفهوم الاستراتيجية :

يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في الفكر التنظيمي لارتباط هذا المفهوم بالوظيفة الأولى للإدارة وهي وظيفة التخطيط .

أصل كلمة الاستراتيجية :

ترجع الى الكلمة اليونانية (Srtategos) وتعني فنون الحرب و ادارة المعارك .

يعرفها قاموس المورد :

أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .

و تعرف الاستراتيجية على أنها :

عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة الى تحقيقها و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و مجالات التوسع فيها ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فبما يتصل : بمدخلات الإنتاج و الظروف الاقتصادية المتغيرة و نمط التعامل مع المنافسين .

إعداد الاستراتيجية :

إعداد الاستراتيجية بشكل مسبق	إعداد الاستراتيجية بشكل متدرج
من اللازم أن تكون الاستراتيجية المعدة سلفا و واضحة المعالم ، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم وذلك بافتراض إمكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل و على أساس علمي وبافتراض وجود بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بظروف التغيير فيها .	ينطبق هذا المفهوم من أن الاستراتيجية لا يمكن أن يتم إعدادها مسبقا نتيجة التغيرات البيئية المستمرة بل كانت تتطور بشكل تدريجي وتأتي نتيجة لعدة قرارات يتم اتخاذها استجابة للظروف و استغلالا للفرص .

فيما يتصل بتأثير الاستراتيجية على نمط التنظيم فإن هناك اتفاقا كبيرا على أن الاستراتيجية تعتبر أحد المحددات الرئيسية لنوع التنظيم بالإضافة لمحددات أخرى سنتناولها لاحقا.

ويمكن التفرقة بين نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات حسب درجة الشمول وهما :

الاستراتيجية الشاملة و الاستراتيجية الجزئية وتحدد الاستراتيجيات الشاملة مجالات الاستثمار الرئيسية التي اخترتها المنظمة وقد تكون الاستراتيجية الشاملة هي نفس الاستراتيجية الجزئية في حالة المنظمات صغيرة الحجم بينما العكس في المنظمات الكبيرة .

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات :

أولا استراتيجية التميز و الإبداع :

تركز على التفرد و التميز 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 او الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء مثل الساعات السويسرية و التي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا انها لاتزال تحظى بالتفوق .

يتسم التنظيم : ب البساطة و الرسمية المنخفضة و اللامركزية في اتخاذ القرارات .

ثانيا : استراتيجية التوسع و الانتشار :

تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار و الوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء ولو أدى ذلك انيا الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى مثل البنوك أو بعض المؤسسات الحكومية بهدف تقريب الخدمات للمواطنين .

يتسم التنظيم : ب التعقيد و الجمع بين الثبات و المرونة .

ثالثا : استراتيجية ضبط التكلفة :

تركز على ضبط النفقات و تقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذا الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى

يتسم التنظيم : ب المركزية و الرسمية لزيادة الرقابة على النفقات .

يشير الباحثون للعلاقة بين الاستراتيجية المتبعة و ملامح الهيكل التنظيمي من حيث درجة التعقيد حيث يرى (تشارلز) أن الاستراتيجية خطة يتم تحديدها مسبقا إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق وأن هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد و الرسمية و المركزية . إذ يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييرا في نمط الهيكل التنظيمي إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الاستراتيجية فإن الكفاءة التنظيمية ستتأثر سلبا .

كما يرى أن التنظيمات الإدارية تتطور مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة و غير معقدة الى تنظيمات أكثر تعقيدا بسبب :

١- التطورات التكنولوجية ٢- زيادة رأس المال ٣- زيادة القوة البشرية ٤- تنوع الاستراتيجيات التي تعتمد التوسع في السلع و الخدمات .

قسم (ما يلز) و (تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في التنظيمات الى أربعة أنواع رئيسية هي :

١- استراتيجيات دفاعية :

- تفترض وجود بيئة مستقرة مما لا يحفزها على التوسع و البحث عن مجالات عمل جديدة ، ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة أي انها تسعى الى الاحتفاظ بما لديها و تتميز التنظيمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات :
- ببساطة هيكلها التنظيمي - المركزية و الرسمية .
- من أمثلتها : المنظمات البيروقراطية الحكومية (الجامعات الحكومية) .

٢- استراتيجيات مستقلة :

- نقيض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح .
- تهتم بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات الأهداف المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها . وتستلزم هذه الاستراتيجيات وجود: هياكل تنظيمية أقل مركزية وأقل رسمية و بساطة أكثر في نمط التنظيم من الاستراتيجيات الدفاعية .
- مثل الجامعات الخاصة في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية .
- هذا النوع من الاستراتيجيات يستعدى الكثيرين و يزيد من المنافسين وتسلط الأضواء على المنظمات التي تتبعها وتصبح محل رقابة من الرأي العام و الاجهزة السياسية مما يجبرها أحيانا على إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة .

٣- استراتيجيات رد الفعل :

- يكون سلوك التنظيمات في هذه الحالة متقلبا و غير مستقر و غير 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 و الاهتمام بالتقنين و الرسمية و المركزية في اتخاذ القرارات

الاستراتيجية	الاهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
دفاعية	الاستقرار و الكفاية	مستقرة	رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل ، درجة عالية من الرسمية ، المركزية
تحليلية	الاستقرار و المرونة	متغيرة	رقابة محكمة على النشاطات المالية ، ورقابة أخف على النشاطات الجديدة ، نمط معتدل من الرقابة المركزية
مستقبلية	المرونة	متغيرة	هيكل تنظيمي بسيط ، مستوى متدن من تقسيم العمل و الرسمية و اللامركزية

من الدراسات الاخرى المرتبطة بتأثير الاستراتيجية على التنظيم دراسات (مايكل بورتر) الذي أشار الى صعوبة أن تبذل أي منظمة في كل المجالات مما يوجب عليها تحديد ميزة تنافسية لها وإتباع استراتيجية تساعد في الاستفادة من ذلك و يحدد بورتر ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات يمكن الاختيار من بينها في ضوء ما يميزها من نقاط قوة و ما تعرفه من نقاط ضعف المنظمات المنافسة لها وهي :

١- استراتيجية ضبط النفقات : وتركز على تقليل التكاليف الإنتاجية و تطبيق الوسائل التكنولوجية التي تساهم في خفض النفقات. و الحصول على مدخلات الإنتاج بأسعار تفضيلية .

٢- استراتيجية التميز و التنوع : تتميز بالتخصيص في انتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات سريعة واختيار تصاميم إبداعية وماركات ذات سمعة مرموقة تختلف عما يقدمه المنافسون مما يحفز العملاء على دفع أسعار مميزة تغطي التكاليف الإضافية التي تتكبدها المنظمة لتثبيت هذه الصورة.

٣- استراتيجية التركيز: تركز المنظمات التي تتبناها على قطاع معين من المستهلكين وتعمل على جذبهم للتعامل معها. مثل بعض الجامعات التي تخصصت في تقديم التعليم عن بعد (الجامعة العربية المفتوحة)

أما الانماط التنظيمية التي تتناسب مع الاستراتيجيات المختلفة فإن التنظيم المعقد الذي يعتمد على درجة عالية من المركزية و الرسمية يتناسب مع استراتيجية ضبط النفقات لأنه يعتمد على الرقابة و المحكمة .

أما بالنسبة لاستراتيجيات التميز و التنوع و التركيز فتحتاج الى تنظيمات أكثر مرونة و بساطة وبمستوى منخفض من الرسمية ونمط لا مركزي في اتخاذ القرارات .

أسئلة للمناقشة :

١- قارن بين النظرية المخططة و النظرة التطورية للاستراتيجية ؟

٢- هل الهياكل التنظيمية ثابتة طوال الوقت ؟ وهل الاستراتيجيات ثابتة؟ بين رأيك مبرر اجابتك ومعطيا أمثلة عملية .

٣- ما هي الظروف التي تلعب فيها الاستراتيجية تأثيرا كبيرا على نمط التنظيم ؟

٤- حدد أهم الاستراتيجيات التي يمكن للتنظيمات المختلفة إتباعها حسب ما يرى بورتر ما يلز و سنو أعط أمثله من الواقع العربي على كل منها ؟

٥- يرى بورتر أن بإمكان التنظيمات إتباع استراتيجيات عديدة عرف هذه الاستراتيجيات بوضوح ؟