نظرية التنظيم وتصميم المنظمات ـ الفصل [5] ـ الاستراتيجية

سنتناول ما يلي:

ـ أصل كلمة الاستراتيجية
ـ مفهوم الاستراتيجية
ـ الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات
ـ العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

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	اعداد الاستراتيجية بشكل متدرج
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.	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 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. **وذلك بسبب:**

- يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييرا 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 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
- تتميز هذه التنظيمات 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 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.

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.

نظرية التنظيم وتصميم المنظمات ـ الفصل [6] ـ التكنولوجيا

قـــائـــمـــــة الـمـحـتـويـات:

ـ مفهوم التكنولوجيا ـ الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات

ـ العلاقة بين الاستراتيجية ونمط الهيكل التنظيمي ـ استراتيجيات بورتر ـ الاسئلة والأجوبة

مفهوم التكنولوجيا:

- كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Tekhnologia)، الشق الأول من الكلمة باللغة الإنجليزية (Techne) يعنى الحرفة أما الشق الثاني (Logia) فيعنى دراسة شيء.
- المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في اي نظام الى مخرجات.
- مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات بل يشير ايضا الى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا.. اذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الانتاج.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي:

➢ **دراسات جوان وورد:**

تمت هذه الدراسات اعتماداً على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من صغيرة (250) عامل الى مصانع كبيرة(أكثر من 1000) عامل... **وتم جمع معلومات متمثلة في:** عدد المستويات الادارية، نطاق الاشراف، التكاليف الادارية، درجة الرسمية، معلومات مالية مثل الربحية. وتمكنت من تصنيف تلك الصناعات الى ثلاث فئات هي:

ـ صناعات التكنولوجيا البسيطة . ـ صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير . ـ الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية .

توصلت دراسة جوان وورد ألى:

- **تتدرج الصناعات في درجة تعقيدها ونطاق الاشراف وفقاً لنوع التكنولوجيا.**
- **وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.**
- **وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية.**
- **أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة اساسية ويعتبرها أساس نجاحها:**
  - صناعات التكنولوجيا البسيطة: التطوير يعتبر سر النجاح.
  - صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير: تخفيض التكاليف والجودة هي أساس النجاح.
  - الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية: القدرة على التسويق هو اساس النجاح
  - شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الادارية الى النظريات الموقفية.

➢ **دراسة تشارلز بيرو:**

- **تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الألة.**
- **يركز هذا المفهوم على التكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة هما:**
  - درجة اتباع اجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل.
  - عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.

- **صنف بيرو التكنولوجيا وفقا للأساس المعرفي الى اربعة أنواع:**
  - **تكنولوجيا روتينية:** ليس فيها أعمال استثنائية، بل مهام سهلة الحل، مثل موظف الكاو نتر في بنك.
  - **تكنولوجيا أو مهام غير روتينية:** تتصف بكثرة وتنوع الأعمال، مثل التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.
  - **تكنولوجيا هندسية:** وجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
  - **تكنولوجيا حرفية:** تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، وتستلزم خبرة خاصة.

العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو:

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الاشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والاجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المحدود والمتوسط	الاجتماعات ومعايير الجماعة

➢ **دراسة جيمس ثومبسون:**

صنف التكنولوجيا الى ثلاثة أنوعا:

التكنولوجيا المتسلسلة:

- تتميز بأن عمليات الانتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال الى مرحلة قبل اتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الانتاج.
- المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا، يقع في جانب المدخلات والمخرجات، حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات والاوقات المناسبة مما يعيق عملية الانتاج بالإضافة الى عدم تصريف المخرجات.
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين.

التكنولوجيا الوسيطة:

- يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات.
- المشكلة الرئيسية تتمثل في الغموض وعدم التيقن وفي الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات. مثل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب (المدخلات)، والمقترضين من جانب أخر (المخرجات).
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، هي زيادة عدد العملاء من الجانبين.

التكنولوجيا المكثفة:

- يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الاداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات.
- تنطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح.
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، استراتيجية تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماماً مثل المستشفيات، والاطفاء، والقوات المسلحة.