

المحور الأول: يركز المحور على ماهية الإستراتيجية وأهم مداخلها وفق مدارس التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى الإحاطة بأهم تعارف الهيكل التنظيمي ومحدداته الأساسية.

I. ماهية الاستراتيجية:

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض بعض التعاريف العامة المتعلقة بالاستراتيجية كمفهوم وأهم أهدافها ومبادئها.

1_تعريف الإستراتيجية:

حسب **Alfred chandler**: هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

حسب **Harvard school**: هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظمة، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا الى تكيف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها.

عامة يمكننا طرح تعريف شامل للإستراتيجية أنها تحديد للأهداف العامة طويلة و متوسطة الأجل من خلال تحليل معمق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ورصد جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لأجل تحقيق هذه الأهداف والغايات بالاعتماد على خطة شاملة.

2_أهداف الإستراتيجية:

1.2_تهدف الخطة الاستراتيجية إلى وضع معالم الانجازات والمهام و الخطوات الواجب اتخاذها في إطار مدة تتراوح ما بين 03 إلى خمس (05) سنوات، بالإضافة الى مساهمتها في تركيز الجهود نحو هدف مشترك وتنظيم استخدام الموارد وإعطاء الأولوية للاحتياجات المادية وبناء بيئة تنافسية

2.2_ثاني الأهداف يتمثل بأن الخطة الإستراتيجية تهدف إلى إدارة مخاطر العمل وتقليلها، والذي بدوره يسهل تحليل المخاطر المحتملة وينظر في أساليب التقليل منها في حال حدوثها

3.2_إن الهدف الثاني للخطة الاستراتيجية هو الحفاظ على نمو المؤسسة وتحديد مسارها وضبط مواردها، مما له دور في تطور عملها وتوسعه.

3_أهم مبادئ الإستراتيجية :

في الواقع مبادئ الإستراتيجية لا يمكن تجاهلها لا على المستوى الاستراتيجي ولا على المستوى التكتيكي في المنافسة أو في غيرها، فالمبادئ الإستراتيجية هي قواعد عامة تهدف للوقاية من مفاجآت المنافس والتأكد من التفوق عليه.

المبادئ في علم الاستراتيجية تتغير من كاتب إلى آخر، وما هو أساسي عند هذا الكاتب ربما يكون هامشياً عند غيره وهذا ما دفع العديد من المختصين للقول وهم يحاولون إيجاد حل لتحويلات و تغييرات المبادئ، بأن المهم ليس إيجاد المبادئ ولكن المهم هو البحث عنها.

وعلى الرغم من ذلك داول المنظرون الاستراتيجيون صياغة أسس وقواعد عامة، سميت بمبادئ الإستراتيجية، ويمثل مجموعها مختلف العصور والمدارس والعقليات التي صاغتها.

- وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها على الطاولة.
- الحرص على أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة، أي أن تكون سلطة التطبيق في بيئة العمل.
- تعد الاستراتيجية وسيلة من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري.
- يجب أن تكون الإستراتيجية شاملة ومتكاملة، أي أن لا تغفل أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها.

4_أنواع الاستراتيجية:

سنحاول من خلال هذا العنصر سرد بعض الأنواع من الاستراتيجيات وأكثرها شيوعاً كما يلي:

الاستراتيجية المباشرة: هي النموذج الحربي الذي يتسم بإرادة القضاء على الخصم بسرعة بواسطة المعركة وبهجوم يستهدف القضاء على ترتيبه الهجومي أو الدفاعي، إذ تقوم المؤسسة بالانقضاض على منافسيها مباشرة (كسياسة تخفيض الاسعار الى حد لا يمكن للمنافسين الوصول اليه مع الإبقاء على الجودة والخصائص الأخرى على حالها)

الاستراتيجية غير مباشرة: هي نموذج يلعب فيه الطموح والصبر دورين أساسيين في عملية التغلب على المنافسين (ماديا ومعنويا) حيث تسعى المؤسسة إلى ضرب المنافسين من الاتجاهات التي لا يتوقعونها واستعمال كافة الحيل والمراوغات.

كما يمكننا تقسيم أنواع الاستراتيجيات حسب التنفيذ والأساس والوظيفة كما يلي:

1.4_ استراتيجية الأساس: تتحدد إستراتيجية الأساس في ضوء المؤشرات الرئيسية للمنظمة من حيث طبيعتها ومجالاتها ومهامها وفي حدود إمكانياتها وقدراتها ومواردها المختلفة، يمكننا القول أن نشوء إستراتيجية الأساس (الجزر) تقع ضمن مسؤوليات الإدارة العليا.

- إن صياغة أي إستراتيجية فرعية في المؤسسة يجب أن يتوافق مع أهداف إستراتيجية الجزر (الأساس) فلا يمكن بأي حال من الأحوال الانحراف على هذه الاستراتيجية.

أهداف إستراتيجية الأساس:

- خلق التمايز بين المؤسسة وباقي المنظمات المنافسة
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع
- تحديد العلاقة منتج/سوق التي ستتعامل معها المؤسسة
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة

2.4_ الاستراتيجية التنفيذية: يجمع جميع رواد الفكر الاستراتيجي أن الاستراتيجية التنفيذية هي مجموع الخطط الطويلة ومتوسطة المدى التي يسهر على تجسيدها الكادر البشري المتواجد على المستوى الأفقي في المؤسسة أي المدراء التنفيذيون ورؤساء المصالح.

وتتكون الاستراتيجية التنفيذية من الأهداف، الموارد والطاقات، التكنولوجيا التي بواسطتها تدار وتشغل موارد المؤسسة وبطريقة فعالة يراعي فيها الجودة والوقت.

3.4_ الإستراتيجية الوظيفية: هي المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة من خلال بناء استراتيجيات جزئية خاصة بكل قطاع أو وظيفة داخل المؤسسة مثل (الموارد البشرية، البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق، التمويل والتمويل..... الخ)

مجالات استخدام الاستراتيجيات الوظيفية: تستخدم هذه الإستراتيجية في العديد من المجالات سنداول إبراز أهم هذه المجالات وليس كلها.

1.3.4_ إستراتيجية الشراء و إدارة الموارد: تتعامل أساسا مع الموارد الخام والأجزاء اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة ولتبني إستراتيجية ناجحة في هذا المجال لا بد أن تتضمن ما يلي
معلومات تتعلق بالأسواق، الموردين، المنافسين، التغييرات التكنولوجية، العلاقات، مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، الأداء، الجودة وغيرهم.

2.3.4_ إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات : تتعلق بكل العمليات الإنتاجية التي تحقق الجودة في المنتج أو الخدمة.

3.3.4_ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فهي تمثل مدخل كلي لأداء العمل و تحتوي على الملامح التالية:

- ضرورة التركيز على طلبات المستهلك
- إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة
- عمال الإنتاج مؤهلين و متمكنين من أداء أعمالهم
- تكامل الأداء في المؤسسة

4.3.4_ إستراتيجية التمويل: تسعى الاستراتيجية المالية الى تحديد الاطار العام الذي في حدوده يمكن إيجاد أفضل القرارات و التصرفات المالية التي تساعد المؤسسة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها حيث يمكن للاستراتيجية المالية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة لإستراتيجية الأعمال.

5.3.4_ إستراتيجية البحث والتطوير: ينبغي على جميع المنظمات إعتتماد استراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

6.3.4_ إستراتيجية التسويق: يقصد بإستراتيجية التسويق بالاستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير،

البيع و التوزيع لهذا المنتج حيث تنقسم الى الآتي:

✓ إستراتيجية تنمية السوق: تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية

✓ إستراتيجية تنمية المنتج: يساعد المؤسسة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة

✓ إستراتيجية التسعير: تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق كما تساعد على مواجهة المنافسين وأيضاً تحديد كمية الإنتاج وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار

✓ إستراتيجية التوزيع: تهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تسمح بتصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلال تأمين قنوات و منافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل

✓ إستراتيجية الترويج: ونقصد به (الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات).

7.3.4_ إستراتيجية الموارد البشرية: هي مجموعة الخطط الموضوعية لتنظيم عمل المؤسسات مهما كان حجمها ومهما كان نوع نشاطها، إذ بواسطة هذه الاستراتيجية تحفظ الحقوق وتعرف الواجبات وتحترم وتطبق، وهذا ما يدفعنا من خلال هذه الاستراتيجية على التعرف أكثر للهيكل التنظيمي ومحدداته.

II. الهيكل التنظيمي:

1_الماهية: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة اي بمعنى آخر تقسيم العمل الى وحدات إدارية (أقسام، وظائف) وإسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات وهناك عدّة تساؤلات غالباً ما تطرح في تصميم الهيكل التنظيمي

• كيف تتصرف المنظمة لمواجهة التحديات والتهديدات والمخاطر المتعددة للبيئة الخارجية.

• كيف تحسن المنظمة قدراتها في توليد توازن بين المركزية واللامركزية.

• كيف تطور المنظمة إستجاباتها مع التغيرات البيئية.

• لماذا تصمم غالبية المنظمات في البداية هيكل تنفيذياً بسيطاً.

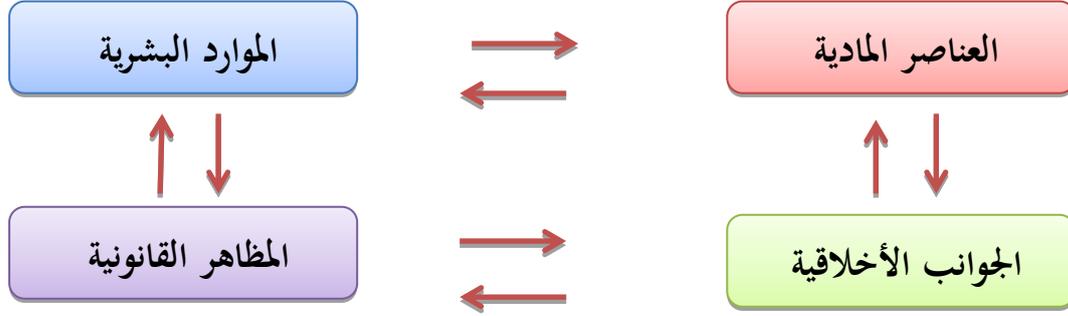
2_ أهم المداخل الأساسية التي تتعلق بمفهوم الهيكل التنظيمي :

المدخل الكلاسيكي: يوصف الهيكل التنظيمي بموجبه، بأنه ذو طبيعة وصفية ثابتة، أي أن الهيكل التنظيمي يمثل صيغة تحدد إطار العمل الذي تجري خلاله مختلف التفاعلات المقصودة بين الأفراد والمخطط لها رسمياً.

المدخل الحديث: يوصف الهيكل التنظيمي بموجبه، بأنه ذو طبيعة استدلالية ديناميكية، بمعنى آخر أنه الإطار الذي تحدد بموجبه العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة والتي تستند على المكونات المتفاعلة معا

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة أساسية من وسائل تحقيق وظيفة التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى كونه أداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة و الأعمال التي تؤديها الأقسام و الوحدات المكونة للمنظمة.

مكونات الهيكل التنظيمي وفقا للمنظور الحديث



العناصر المادية: الموارد الطبيعية، الأصول المادية، المعدات.

الموارد البشرية: كافة الأفراد العاملين في المنظمة.

المظاهر القانونية: تتمثل بالنصوص القانونية التي تنظم الأوامر للمنظمة.

الجوانب الأخلاقية: تشمل العناصر التي لا تبدو ملموسة.

3_ أهمية الهيكل التنظيمي: لقد حدد الباحثون عدة عناصر لأهمية الهيكل التنظيمي وهي:

- ضمان كفاءة وفعالية النشاطات والوظائف طبقاً لأهداف المنظمة.
- تقسيم وتخصيص العمل و المسؤوليات والصلاحيات وإقامة علاقة العمل وآليات التشغيل.
- ضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات وأهداف المنظمة.
- المساعدة في تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية المتسارعة والمفاجئة.
- التنسيق بين مختلف الوحدات و مجموعات العمل المختلفة بالاعتماد على عمليات الرقابة والاتصال.
- يعكس إدارة الضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة.
- يساعد في خلق أنواع من المرونة والتكيف والتان تعتبران مصدراً للإبداع والتطوير.

4_ مبادئ الهيكل التنظيمي:

1.4_ التدرج الهرمي وتقسيم العمل.

2.4_ نطاق الإشراف.

3.4_ المرونة التنظيمية.

4.4_ السلطة والمسؤولية والتوازن بينهما.

5. أبعاد الهيكل التنظيمي:

1.5_ التعقيد (البيئة) ← تعقد الوظائف.

2.5_ الرسمية وفق نموذج معين (الالتزام بالقوانين واللوائح والقواعد).

3.5_ المركزية.

6. أشكال الهياكل التنظيمية: (تقليدية، حديثة)

1.6_ الهياكل التقليدية:

1.1.6_ الهياكل التقليدية:

هي هياكل تعتمد بصفة أساسية على الرسمية ودرجة قليلة من التعقيد والبساطة في التنفيذ ولا يصلح إلا للمنظمات البسيطة.

2.1.6_ الهياكل الوظيفية (Frederick Taylor) (Max Weber)

يعتمد هذا الهيكل على مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال والوظائف يتميز بمركزيته العالية وقلة مرونته، صعوبة الاتصال بين الأفراد، يجعل المدير مشغول على الدوام.

3.1.6_ الهيكل الاستشاري: التنوع الجديد الحاصل بعد الثورة الصناعية ألزم على المؤسسات البحث عن

مختصين خارج مؤسساتهم نتيجة إفتقارهم لهؤلاء دخل مؤسساتهم لأجل الرفع من كفاءاتهم وفعاليتهم، وقد ساهم هؤلاء من خلال ارتباطهم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة في بروز نوع جديد عرف بالهيكل التنظيمي الاستشاري، إلا أن ما يعاب على هذا النوع هو استيلاء الاستشاريين على القرارات والتدخل في الشؤون الادارية والتقنية للمنظمة خارج موضوع إستشاراتهم.

2.6_ الهياكل الحديثة: نتيجة التغير والتعقيد والديناميكية التي ميزت محيط المؤسسات الاقتصادية فرضت على

هذه الأخيرة هياكل تنظيمية حديثة تواكب المستجدات نذكر منها:

1.2.6_ الهياكل الوظيفية الحديثة (الإدارة الاستراتيجية).

2.2.6_ الهيكل الجغرافي (ضرورة الاعتماد على أنواع متخصصة وماهرة للمدراء).

3.2.6_ الهيكل المصفوي.

4.2.6_ الهيكل الشبكي يعتمد هذا النوع على إقامة الشركة الأم كتنظيم مركزي مع ارتباطها بمؤسسات فرعية

أخرى تابعة لها أو تربطها بها علاقات تجارية قوية، مستخدمة في ذلك أرقى وسائل الاتصال المتطورة وعلى رأسها الشبكة العالمية للإنترنت و الأقمار الاصطناعية.