

# الفصل الخامس

تطبيق إستراتيجية المنظمة

## تطبيق إستراتيجية المنظمة

## العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية ، يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل

الشكل التالي يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربع نتائج ممكنة:

## صياغة الإستراتيجية

ضعيف

جيد

جيد

تطبيق الإستراتيجية

|                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| النجاح<br>Success    | لعبة الحظ<br>المغامرة<br>Roulette |
| الإشكالية<br>Trouble | الفشل<br>Failure                  |

ضعيف

## تطبيق الإستراتيجية

## مستلزمات تطبيق إستراتيجية المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربع خطوات أساسية:

وهي

الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية الملائمة والأساليب المتقدمة  
والثقافة التنظيمية المنسجمة مع الإستراتيجية.

## 1) تحليل الهيكل التنظيمي :

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة وهذه الاعتبارات هي :

أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة .

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية .

ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية .



عموماً أشكال الهياكل التنظيمية هي :

### 1. الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي :

هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية ، أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

### 2. هيكل المصفوفة التنظيمية :

يستلزم تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم ، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير و انجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة ، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسئولة عن انجاز مهمات محددة لكل مشاريع وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية.

### 3. هيكل الفريق التنظيمي :

يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد ، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين ، أو يكون الفريق لانجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجاز مشروع معين واجب ، هو أوسع نطاقا من فريق المهمة أو الواجب، أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة .

### 4. هيكل التحالف :

يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين مستقلتين لانجاز أهداف مشتركة ، الشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك أي المشاركة بين منطمتين

متمايزتين من أجل تحقيق أهداف محددة ، المشاركة تسعى إلى تعزيز عناصر القوة لدى احد الأطراف وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية .

## (2) الأنظمة الإدارية

فالأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية ، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع

(أ) أنظمة المعلومات الإستراتيجية :  
تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دوراً هاماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال ، وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي :

- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف

وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين .

- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة .
- بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة .

إن اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات .  
أن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

### ب) أنظمة التخطيط والسيطرة

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليات صياغة وتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإستراتيجية ، أن

الإستراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في خاتمة المطاف ، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوسطة المدى وأخرى طويلة المدى .

في مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذه الأساس ، ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلا وأقل عمومية بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وبنمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل ، هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات الهوائية والروتينية والمبرمجة . من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية ، تتكون الميزانيات من عدة أنواع هي :

الميزانية الإستراتيجية ( الرئيسية ) المخصصة لتغطية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال الميزانية التشغيلية تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال إستراتيجية ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لانجاز الخطط والأهداف .

الميزانية المالية تمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال ومن حجم النقد المطلوب والمتوقع .

### ج) الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع

تستخدم لمساندة عمليات التصنيع مثل أنظمة الأتمتة وأنظمة JIT و TQM وذلك بهدف تحقيق تكامل مع كل عمليات الإنتاج والسيطرة

## 3) أسلوب القيادة الإدارية

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير \ القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية ، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل ، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، ومجالات التركيز في بيئة العمل .

بالنسبة للتحفيز يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب ، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسؤولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري ، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة .

المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار ، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار ، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد ( القائد الإداري ) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية ، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية ( نظرية Z ) .

المتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنة أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية ، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة : اتجاه التركيز

أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب ، وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية ، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب .

من المهم عند تطبيق الإستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال ، أن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية .

### نظرية مكنزي لتطبيق الإستراتيجية ( S7 )

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي : الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الأنظمة ، الأسلوب ، الإدارة ( الكادر ) ، المهارات ، القيم المشتركة ( الثقافة التنظيمية ) وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع

الإستراتيجية " مساندة لها على الأقل " ، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج .