

## المحاضرة الثالثة: التنفيذ الإستراتيجي

بعد الاختيار الإستراتيجي تأتي مرحلة تنفيذ البديل المختار، وهنا نركز فقط على أهم الأبعاد الإستراتيجية، حيث سنبتم بثلاثة عناصر تشكل الدعائم الأساسية في عملية التنفيذ الإستراتيجي، وهي: اختيار الهيكل المناسبة، توزيع الموارد، إدارة التغيير.

### أولاً: الإستراتيجية والهيكل

1- العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية: في نقاش حول أسبقية الهيكل أو الإستراتيجية قدم تشاندلر سنة 1962 خلاصة شهيرة لدراسة دامت 30 سنة حول الإستراتيجية والهيكل التنظيمية لكبريات الشركات الأمريكية وصل إلى نتيجة مفادها أن الهيكل هي التي تتبع الإستراتيجية وليس العكس.

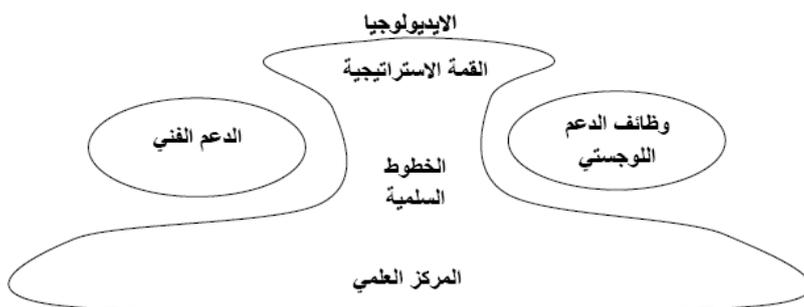


إذا من المهم أن يتلاءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة بالتالي يمكن القول أن التوافق بينهما يعد أحد الشروط الأساسية لنجاح الإستراتيجية، للأسباب التالية:

- تعتبر الهيكل المناسبة والداعمة للإستراتيجية شرطاً لحسن التنفيذ.
- يمكن أن تؤدي إلى بروز المهارات وتطورها بالشكل الصحيح.
- تسمح بالتكيف مع البيئة.
- تضمن التكامل مع التجزئة الإستراتيجية.

2- أنواع الهياكل التنظيمية: هناك أنواع كثيرة من الهياكل التنظيمية تختلف باختلاف طبيعة وحجم المؤسسة ونشاطها... الخ، لكن التقسيمات المتعارف عليها تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي البسيط أو الأحادي: يكون التركيز فيه على شخص واحد وتكون فيه السلطة مركزية بشكل كبير، وعادة ما نجده في المؤسسات الصغيرة جدا القائمة على مالكيها.
- الهيكل التنظيمي الوظيفي: نجده في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، بمقتضى هذا الشكل تقسم الأنشطة وتجمع على أساس وظائف مثل الإنتاج والتسويق والموارد البشرية... الخ، وفي هذا النوع يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة أي تصبح لدينا إدارة للإنتاج، وإدارة للتسويق، وإدارة مالية... الخ، وعلى رأس كل إدارة مسؤول يسمى مديراً للوظيفة أو رئيساً لمصلحة أو قسم.
- الهيكل التنظيمي الوظيفي بقيادة الأركان: هو الذي يدعم القيادة العليا باستشاريين، ويكون لديهم دور معين للتدخل على مستوى الوحدات التنظيمية الوظيفية بالتوجيه دون أي سلطة على التنظيم، بينما تقوم الإدارات التنفيذية بالتنفيذ.
- الهيكل التنظيمي القطاعي: يتبنى تقسيماً يقوم على أساس الزبائن أو المناطق الجغرافية، أو على أساس المنتجات أو المشروعات... الخ.
- الهيكل التنظيمي المصفوفي: يتميز بازدواجية المدخل أو السلطة، حيث في أغلب الأحيان يضم التقسيم الوظيفي + تقسيم ثاني (قطاعي)، ويكون الشخص تابعا لجهتين جهة وظيفية وجهة تخصصية، تكون له سلطة الإشراف.



### 3- المنظور الإستراتيجي للهيكل: قدم Mintzberg

التشكيلات التنظيمية في المؤسسات من منظور إستراتيجي مؤكداً على آليات التنسيق والاتجاهات الإستراتيجية التي تناسب كل تشكيل، حيث أعطى قراءة ثانية للهياكل التنظيمية في المؤسسة، ورأى أن الهياكل التنظيمية في جميع المؤسسات تضم ستة

عناصر أساسية، ووزن كل عنصر في الهيكل التنظيمي يختلف حسب طبيعة النشاط وطبيعة المؤسسة، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

المركز العملي	هو قاعدة التنظيم ويضم الأفراد العاملين الذين يقومون بتنفيذ العمل الأساسي في المؤسسة من إنتاج للسلع والخدمات وإيصالها إلى مستعمليها.
القمة الإستراتيجية	هي الإدارة العليا التي تحمل النظرة الشاملة عن المؤسسة، وتفكر وتحدد الاتجاهات الإستراتيجية لها وتتركز بيدها القرارات الإستراتيجية.
الخطوط السلمية	عادة تمثل المستوى الإداري الأوسط الذي يربط القمة الإستراتيجية والمركز العملي بعلاقات السلطة والمسؤولية.
الدعم الفني	هو كل الاستشارات الفنية التي يقوم بها المتخصصون، ويضم طاقم المحللين والمختصين الذين يخططون ويراقبون أعمال الغير ويقع خارج خطوط السلطة السلمية.
الدعم اللوجستي	يقوم به من هو مكلف بالمشتريات والتزويد بالمواد، ويقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية علاقات عامة، نقل..
إيديولوجية المؤسسة أو ثقافتها	تتغذى من القيم والمعتقدات وتتجسم أو تتجلى من خلال مجسم الهيكلية، وتمثل الموجه الأساسي لسلوك التنظيم الذي تؤمن به المؤسسة.

4- محددات الهيكلية: هي المتغيرات التي عادة ما تركز عليها المؤسسات في اختياراتها التنظيمية والهيكلية، وتحديد نوعية الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن تتبناه المؤسسة، يمكن أن نقسمها إلى داخلية وخارجية كما يلي:

المحددات الخارجية		المحددات الداخلية																
<p>من منظور استراتيجي ترتبط هيكل المؤسسة بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعقيد: يقصد به درجة تعدد العوامل وتداخلها في نشاط المؤسسة.</li> <li>- اللابقيين: يقصد به درجة قدرة المؤسسة على التأكد من المستقبل.</li> <li>- بالجمع بين متغيرين، يصبح لدينا جدول أو شبه مصفوفة كما يلي:</li> </ul>		<p>- تقسيم السلطة: أي نظرة المؤسسة لتقسيم السلطة، أي الأسلوب القيادي الموجود في المؤسسة.</p> <p>- مستوى التنسيق المطلوب: إذا رغبت المؤسسة في الرفع من التنسيق ما بين وحداتها، سيفرض عليها هذا أن تركز أكثر على الهياكل التنظيمية الأفقية.</p> <p>- مدى التخصص في العمل: أي درجة التخصص، هل تدفع به المؤسسة إلى أبعد مستوياتها، أم يترك في مستويات تفتح نوعاً من تعددية التخصصات للأقسام والإشراف على مجالات متعددة.</p> <p>- اللامركزية: أي مدى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.</p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">التعقيد</th> <th colspan="2"></th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>ضعيف</th> <th>قوي</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">اللابقيين</td> <td>ضعيف ↓</td> <td>الهيكلية السلمية البسيطة</td> <td>الهيكلية الوظيفية</td> </tr> <tr> <td>قوي</td> <td>الهيكلية القطاعية</td> <td>الهيكلية المصفوفية أو بالمشارع</td> </tr> </tbody> </table>		التعقيد						ضعيف	قوي	اللابقيين	ضعيف ↓	الهيكلية السلمية البسيطة	الهيكلية الوظيفية	قوي	الهيكلية القطاعية	الهيكلية المصفوفية أو بالمشارع		
التعقيد																		
		ضعيف	قوي															
اللابقيين	ضعيف ↓	الهيكلية السلمية البسيطة	الهيكلية الوظيفية															
	قوي	الهيكلية القطاعية	الهيكلية المصفوفية أو بالمشارع															
<p>كما تتأثر هيكل المؤسسة بالعوامل الخارجية أيضاً مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأخرجة أو المقابلة الباطنية.</li> <li>- في حالة التحالفات الإستراتيجية.</li> <li>- دخولها إلى شبكات معينة أو إذا تبنت المؤسسة التنظيم الافتراضي.</li> </ul>																		

## ثانياً: توزيع الموارد

العوامل المؤثرة على توزيع الموارد	الموارد والإستراتيجية
* العلاقة مع الإستراتيجية: أي علاقة الجهة التي ستستفيد من الإستراتيجية هل هي رئيسية أو داعمة، تنفذ بشكل قوي، لا تنفذ... الخ.	* بعد أن تكون المؤسسة قد اختارت الهيكل التنظيمي الموافق للإستراتيجية تطرح مسألة توزيع الموارد (الأفراد، الأموال، التجهيزات، المواقع، وكل العوامل التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجية) ما بين مختلف الأفراد والجهات والهيئات التنظيمية في المؤسسة.
* وفرة الموارد: إذا كان لدينا موارد كثيرة سنرضي الجميع، أما إذا كانت الموارد فيها ندرة، سنتعامل مع مختلف الجهات بمنطق الندرة.	* يجب أن يخضع توزيع الموارد لمنطق يتناسب مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.
* التفاوض بين المستويات الإدارية: كل واحد يحاول أن يطلب لجهته موارد أكثر.	* الكثير من المؤسسات تشتق توزيع الموارد من خلال التخطيط الإستراتيجي حينما تُصنّف خطتها الإستراتيجية بالموازنات التقديرية أو المعيارية التي تظهر الموارد التي يحتاجها كل هدف إستراتيجي أو كل مشروع مع التوقيت
* تأثير روتينات توزيع الموارد: هي العادات المتعارف عليها سابقاً في توزيع الموارد، أي الكيفية التي دأبت عليها المؤسسات أو الأفراد واعتادوا عليها.	
* تأثير شخصيات المديرين: الجهات الإدارية تستفيد من الموارد:	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- على قدر ثقل مدير هذه الجهة في المؤسسة.</li> <li>- على قدرة تأثيره على القرار الإستراتيجي بصفة عامة.</li> <li>* تحولات البيئة الخارجية: أحيانا تتيح الفرص لبعض الجهات للاستفادة أكثر، مثل ما تحرم جهات أخرى من الموارد.</li> <li>* نتائج المؤسسة: الجهة المساهمة بشكل قوي في نتائج المؤسسة ممكن أن تحصل على موارد أكثر.</li> <li>* التغيير التنظيمي المطلوب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الزمني ونسب الإنجاز، ونسب التحقيق.</li> <li>* حين تكون المؤسسة في حالة عجز تلجأ إلى طرق معينة من بينها: <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة توجيه الموارد الحالية.</li> <li>- إعادة ترتيب أولويات التنفيذ.</li> <li>- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع.</li> <li>- البحث عن جهات خارجية ترعى تقديم موارد أكثر بمنطق الرعاية أو تلجأ إلى الاستدانة أو رفع الأسهم.</li> </ul> </li> </ul>
---	--

### ثالثا: التغيير الإستراتيجي

- 1- مفهوم التغيير الإستراتيجي: التغيير الإستراتيجي هو أحد التغييرات الهامة التي تحدث في المؤسسة حين تتبنى اتجاهات إستراتيجية جديدة، فبعد توزيع الموارد ستنقل المسألة لعملية التفعيل والتنفيذ أليا، والذي سيواجه بالتأكيد عقبات كثيرة في الميدان أهمها المقاومة ضد التغيير، لذلك يجب التفكير في التغيير بمنطق إداري يؤدي إلى المستوى المنشود منه، أي يجب إدارته حسب مراحل معينة كما يلي:
  - ما الذي يجب القيام به في مرحلة التحضير للتغيير.
  - ما الذي يجب القيام به في مرحلة إجراء التغيير في حد ذاته.
  - ما الذي يجب القيام به في مرحلة ما بعد التغيير أي في نهاية تنفيذ التغييرات.

يمكن أن يأخذ التغيير أشكالا عديدة مثل:

  - إعادة الهيكلة: أي تغيير الهيكل التنظيمي.
  - الاستحواذ أو الاندماج: أي انضمام أو ضم المؤسسة لمؤسسات أخرى.
  - التغيير الثقافي: في حالة ضم ثقافتين، أو تبني ثقافة جديدة في المؤسسة.
  - التغيير التكنولوجي: أي تغيير تكنولوجي يمكن أن يدفع المؤسسة مثلا إلى تخفيض حجم العمال، أو يغير نشاط المؤسسة نهائيا مثلما حصل مع شركة نوكيا.

كما يمكن أن يكون بعدة أنواع يمكن توضيحها في الجدول التالي:

		طبيعة التغيير	
		تغيير جذري	تغيير متدرج
حجم التغيير	تحول	ثورة داخل المؤسسة	تطوير
	ضبط وتعديل	إعادة بناء	تكييف

### 2- أسباب التغيير: أسباب التغيير في المؤسسة أسباب كثيرة، منها ما يكون داخلي ومنها ما يكون خارجي:

القوى الخارجية	القوى الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.</li> <li>- الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.</li> <li>- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.</li> <li>- تغييرات سريعة في أسعار المواد.</li> <li>- المنافسة الشديدة.</li> <li>- حدوث أزمة خارجية طارئة.</li> <li>- تطورات تكنولوجية.</li> <li>- تحولات اجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها.</li> <li>- إدخال أجهزة ومعدات جديدة وتبني نظم جديدة.</li> <li>- تغيير في القوى العاملة وتدني معنويات العاملين.</li> <li>- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.</li> <li>- الدمج مع مؤسسات أخرى.</li> <li>- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.</li> <li>- حدوث أزمة داخلية طارئة.</li> <li>- تدني الأرباح.</li> </ul>

### 3- عناصر إدارة التغيير الإستراتيجي:

عناصر إدارة التغيير الإستراتيجي	
<p>التشخيص: أي عملية تشخيص داخلي وحتى خارجي للمعطيات التي تفرض عملية التغيير، ك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سياق التغيير</li> <li>- النسيج الثقافي الموجود في المؤسسة</li> <li>- تحليل مجال القوى وما إلى ذلك</li> </ul>	<p>دعائم التغيير: أي معرفة العوامل التي تشجع عملية التغيير أو لا تشجعها ك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحتياجات الضمنية.</li> <li>- الروتينات المتعارف عليها.</li> <li>- الرموز الموجودة في المؤسسة.</li> <li>- النظام السياسي وإدارة الصراعات وتكتيكات أخرى كثيرة.</li> </ul>
<p>أدوار مختلف الجهات: إن أفراد المؤسسة ليسوا بنفس المواقف مع عملية التغيير، لذا يظهر لنا أربعة أنواع من الأدوار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أدوار يلعبها قادة التغيير: هم الذين يدفعون بالتغيير نحو اتجاهات معينة.</li> <li>- المبادرون: هم الذين يجسدون عملية التغيير.</li> <li>- المنفذون: هم الذين يقومون بالعملية الفعلية.</li> <li>- المتلقون: يأخذون التغيير من منظور سلبي.</li> </ul> <p>فهذه الجهات المختلفة بهذه الأدوار يجب أن توضع في السياق الذي يناسب عملية التغيير.</p>	<p>إدارة عملية التغيير: نفرق بين عمليات التغيير في حد ذاتها حسب نوعية التغيير، هل تنبئ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية التعديل فقط.</li> <li>- أم تغيير جذري.</li> <li>- أم تغيير متدرج.</li> </ul>

#### 4- مراحل إدارة التغيير ومواجهة المقاومة ضد التغيير:

مراحل إدارة التغيير (نموذج كوتر)	أشكال المقاومة ضد التغيير	تجاوز المقاومة ضد التغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إرساء الإحساس بالاستعجال</li> <li>- تشكيل التحالفات القوية</li> <li>- إعداد الرؤية</li> <li>- نشر الرؤية في المؤسسة</li> <li>- التأثير على الآخرين للتصرف في اتجاه الرؤية</li> <li>- إنشاء المكاسب القصيرة المدى</li> <li>- دعم التحسينات وتمهينها لتقديم المزيد من التغيير</li> <li>- تحويل المقاربة الجديدة إلى مقاربة مؤسسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحويل الموارد إلى أهداف أخرى</li> <li>- التريث واللعب على الوقت</li> <li>- إعطاء أهداف هامة وغامضة</li> <li>- تشجيع واستغلال ضعف الوعي بالتغيير</li> <li>- إدراج عدد كبير من الفواعل لتميع العملية</li> <li>- هدر الطاقات وتوزيعها</li> <li>- تقليص تأثير ومصداقية الإصلاحيين</li> <li>- عدم الكشف بالشكل الواضح عن المقاومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صياغة أهداف وتوجهات واضحة</li> <li>- صياغة خطة عملية بسيطة بمراحل واضحة</li> <li>- تبني دور المسهل والمفاوض</li> <li>- تبني إستراتيجية سببية للمقاومة</li> <li>- استخدام التأثير المباشر والمواجهة وجها لوجه</li> <li>- استغلال مراحل الأزمات لفرض التغيير</li> <li>- توظيف المساندين من البداية</li> <li>- تشكيل فريق للتغيير</li> </ul>

بالتعامل مع المقاومة ضد التغيير تكون المؤسسة جهزت نفسها، وبذلك تكون قد ساهمت بقدر كبير في تسهيل عملية التنفيذ الإستراتيجي.