

المحاضرة العاشرة: التنفيذ الإستراتيجي

بعد الاختيار الإستراتيجي تأتي مرحلة تنفيذ البديل المختار، وهنا نركز فقط على أهم الأبعاد الإستراتيجية، حيث سنهتم 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:

أ- الهيكل التنظيمي البسيط أو الأحادي: يكون التركيز فيه على شخص واحد وتكون فيه السلطة مركزية بشكل كبير، وعادة ما نجده في المؤسسات الصغيرة جداً القائمة على مالكيها.

ب- 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.

ج- 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.

د- الهيكل التنظيمي القطاعي: يتبنى تقسيماً يقوم على أساس الزبائن أو المناطق الجغرافية، أو على أساس المنتجات أو المشروعات... الخ.

هـ- 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 إشراف.

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

أ- المحددات الداخلية:

- تقسيم السلطة: أي نظرة المؤسسة لتقسيم السلطة، أي الأسلوب القيادي الموجود في المؤسسة.

- مستوى التنسيق المطلوب: إذا رغبت المؤسسة في الرفع من التنسيق ما بين وحداتها، سيفرض عليها هذا أن تركز أكثر على الهياكل التنظيمية الأفقية.

- مدى التخصص في العمل: أي درجة التخصص، هل تدفع به المؤسسة إلى أبعد مستوياته، أم يترك في مستويات تفتح نوعاً من تعددية التخصصات للأقسام والإشراف على مجالات متعددة.

- اللامركزية: أي مدى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.

- ب- المحددات الخارجية: من منظور استراتيجي ترتبط هيكل المؤسسة بـ
- التعقيد: نقصد به درجة تعدد العوامل وتداخلها في نشاط المؤسسة.
 - اللابقيين: يقصد به درجة قدرة المؤسسة على التأكد من المستقبل.
 - بالجمع بين متغيرين، يصبح لدينا جدول أو شبه مصفوفة كما يلي:

		التعقيد	
		ضعيف	قوي
اللابقيين	ضعيف	الهيكلية السلمية البسيطة	الهيكلية الوظيفية
	قوي	الهيكلية القطاعية	الهيكلية المصفوفية أو بالمشارع

- كما تتأثر هيكل المؤسسة بالعوامل الخارجية أيضا مثل:
- الأخرجة أو المقاوله الباطنية.
 - في حالة التحالفات الإستراتيجية.
 - دخولها إلى شبكات معينة أو إذا تبنت المؤسسة التنظيم الافتراضي.

ثانيا: توزيع الموارد

1- الموارد والإستراتيجية:

- * 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.
- * يجب أن يخضع توزيع الموارد لمنطق يتناسب مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.
- * الكثير من المؤسسات تشتق توزيع الموارد من خلال التخطيط الإستراتيجي حينما تُصمّن خطتها الإستراتيجية بالموازنات التقديرية أو المعيارية التي تظهر الموارد التي يحتاجها كل هدف إستراتيجي أو كل مشروع مع التوقيت الزمني ونسب الإنجاز، ونسب التحقيق.
- * حين تكون المؤسسة في حالة عجز تلجأ إلى طرق معينة من بينها:
- إعادة توجيه الموارد الحالية.
- إعادة ترتيب أولويات التنفيذ.
- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع.
- البحث عن جهات خارجية ترعى تقديم موارد أكثر بمنطق الرعاية أو تلجأ إلى الاستدانة أو رفع الأسهم.

2- العوامل المؤثرة على توزيع الموارد:

- * العلاقة مع الإستراتيجية: أي علاقة الجهة التي ستستفيد من الإستراتيجية هل هي رئيسية أو داعمة، تنفذ بشكل قوي، لا تنفذ...الخ.
- * وفرة الموارد: إذا كان لدينا موارد كثيرة سنرضي الجميع، أما إذا كانت الموارد فيها ندرة، سنتعامل مع مختلف الجهات بمنطق الندرة.
- * التفاوض بين المستويات الإدارية: كل واحد يحاول أن يطلب لجهته موارد أكثر.
- * تأثير روتينات توزيع الموارد: هي العادات المتعارف عليها سابقا في توزيع الموارد، أي الكيفية التي دأبت عليها المؤسسات أو الأفراد واعتادوا عليها.
- * تأثير شخصيات المديرين: الجهات الإدارية تستفيد من الموارد:
- على قدر ثقل مدير هذه الجهة في المؤسسة.
- على قدرة تأثيره على القرار الإستراتيجي بصفة عامة.
- * تحولات البيئة الخارجية: أحيانا تتيح الفرص لبعض الجهات للاستفادة أكثر، مثل ما تحرم جهات أخرى من الموارد.
- * نتائج المؤسسة: الجهة المساهمة بشكل قوي في نتائج المؤسسة ممكن أن تحصل على موارد أكثر.
- * التغيير التنظيمي المطلوب.

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 آليا، 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.

2- مراحل إدارة التغيير ومواجهة المقاومة ضد التغيير:

مراحل إدارة التغيير (نموذج كوتر)	أشكال المقاومة ضد التغيير	تجاوز المقاومة ضد التغيير
- إرساء الإحساس بالاستعجال	- تحويل الموارد إلى أهداف أخرى	- صياغة أهداف وتوجهات واضحة
- تشكيل التحالفات القوية	- التريث واللعب على الوقت	- صياغة خطة عملية بسيطة بمراحل واضحة
- إعداد الرؤية	- إعطاء أهداف هامة وغامضة	- تبني دور المسهل والمفاوض
- نشر الرؤية في المؤسسة	- تشجيع واستغلال ضعف الوعي بالتغيير	- تبني إستراتيجية سببية للمقاومة
- التأثير على الآخرين للتصرف في اتجاه الرؤية	- إدراج عدد كبير من الفواعل لتميع العملية	- استخدام التأثير المباشر والمواجهة وجها لوجه
- إنشاء المكاسب القصيرة المدى	- هدر الطاقات وتوزيعها	- استغلال مراحل الأزمات لفرض التغيير
- دعم التحسينات وتثمينها لتقديم المزيد من التغيير	- تقليص تأثير ومصادقية الإصلاحيين	- توظيف المساندين من البداية
- تحويل المقاربة الجديدة إلى مقاربة مؤسسية	- عدم الكشف بالشكل الواضح عن المقاومة	- تشكيل فريق للتغيير

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