

الفصل الرابع

المبحث الثاني /التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الاهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الادارة الوصول اليها ،فأن الوسائل الموصلة لها هي استراتيجية المنظمة ، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الاساسي العريض للمستقبل ، ولا بد ان يتبع ذلك الخط التفصيلية (التخطيط التشغيلي) .

اولاً: مفهوم الاستراتيجية

من بين اهم مهمات الادارة العليا في المنظمة مقابلة مواطن القوة ومواطن الضعف من جهة بالفرص والتهديدات في البيئة وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الاساسية للاستراتيجية . ويمكن النظر الى الاستراتيجية كذلك على انها سلسلة من القرارات . وفي المنظمة تعني القرارات بقضايا اساسية مثل سعة مزيج المنتجات ، والتباعد الجغرافي للأعمال ، وموقع المنظمة في القطاع الذي تعمل به ، ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها . فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الادارة توجه المنظمة تجاه البيئة ، الذي يسمى في اي وقت معين بالوقفة الاستراتيجية وهذا يعني ان التغيرات في هذه الوقفة تستدعي اعادة توظيف موجودات المنظمة في اشكال جديدة ، كما ان القرارات الاستراتيجية تعبر عن الاغراض الاساسية للمنظمة ، والاتجاه الذي تنتهجه او تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه .

ثانيا : العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية

المجموعة الاولى : تشكل الظروف البيئية الخلفية للقرارات الاستراتيجية وهي مجموعة مهمة في تحديد الاستراتيجية .

اما **المجموعة الثانية** من العوامل فهي موارد المنشأة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدة طرق .

وتشمل المجموعة الثالثة من عوامل فلسفة الإدارة ، وقيمها ورغباتها فبعض الإدارات يؤكد على الابداع والنمو أو خدمة الزبائن ، او المعايير الاخلاقية في التعامل وغيرها وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

ثالثاً: اللاتأكد والاجتهاد

من بين جميع القرارات التي تتخذ في ادارة المنشأة ،يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية .

رابعاً: مكونات (او مجالات) استراتيجية المنظمة

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراطة من أنشطة المنظمة وتستند هذه القرارات الى مايسمى ب(الاقتدار المميز)للمنظمة ،التمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات اساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك ،حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً. ومن اهم المجالات التي يمكن ان يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنظمة ماياتي :

- أ. استراتيجية التسويق
- ب. استراتيجية العمليات
- ت. استراتيجية الموارد البشرية
- ث. الاستراتيجية المالية
- ج. استراتيجية البحث والتطوير
- ح. استراتيجية النمو
- خ. استراتيجية التوسع الجغرافي

خامساً: خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

هناك اتجاه متزايد لدى الباحثين في الاستراتيجية بتبويب ضمن خطوات التخطيط الاستراتيجي في ثلاث مراحل اساسية هي التكوين (او الصياغة) والتنفيذ والتقييم. وهذا يعني ان الخطوات المرقمة في الكتاب المنهجي في ص 84-85 (أ- ب - ج - د - هـ) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين او صياغة الاستراتيجية ، وتبقى الخطوة (ز) على انها مرحلة التنفيذ ،والخطوة (ح) على انها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الاستراتيجية ، انظر الشكل (4- 2) في ص 85 .

فكما موضح في ص 85 : أ . صياغة الاهداف

ب: التحليل البيئي او تشخيص الفرص والتهديدات : من اهم خصائص التخطيط الاستراتيجي اضطلاع الادارة العليا في المنظمة بمهمتين اساسيتين هما :

1. الاستفادة من الفرص الخارجية

2. تحديد التوجيهات التي تواجهها المنظمة

ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص مايلي :

1. التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد

2. المنافسة بين الكبار في الصناعة

3. تهديد المنتجات المعوضة

4. قوة المشترين

5. قوة الموردين

ج: التحليل المنظمي ، او تقييم الموارد المتاحة

ينصب اهتمام المدير عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف

ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد من خلال الاجل الطويل .

د. المقابلة بين المنظمة والبيئة

بعد صياغة الاهداف وانجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي لابد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية . (الشكل 4-3).

ه . تطوير البدائل الاستراتيجية ص88

و. وضع الاستراتيجيات الاساسية ص 88

ز. تنفيذ الاستراتيجية ص 89

ح . تقييم الاستراتيجية ص 89

سادساً: مستويات الاستراتيجية

لابد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الاستراتيجية هي مستوى المنشأة ككل ومستوى

الاعمال ومستوى النشاطي كما موضح تفصيلاً في(ص 89 – 90)

أ. استراتيجية المنشأة

ب. استراتيجية الاعمال

ت. الاستراتيجية النشاطية

سابعاً: وحدة الاعمال الاستراتيجية ص 90