

التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها ، فإن الوصول إلى هذه الأهداف يتم من خلال وسائل معينة وهي إستراتيجية المنظمة ، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير او صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل ، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي) .

• مفهوم الإستراتيجية

من بين أهم مهام الإدارة العليا للمنظمة هي مقابلة مواطن القوة ومواطن الضعف من جهة بالفرص والتهديدات في البيئة من جهة أخرى وتعد خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للإستراتيجية ، ويمكن النظر إلى الإستراتيجية كذلك على إنها سلسلة من القرارات ، حيث تعنى القرارات الإستراتيجية بقضايا أساسية مثل التباعد الجغرافي للأعمال وموقع المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه ، ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها فمن خلال القرارات الإستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنظمة تجاه البيئة أي ما يدعى بـ (الوقفة الإستراتيجية) ، وهذا يعني ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنظمة في أشكال جديدة كما ان القرارات الإستراتيجية تعبر عن الأغراض الأساسية للمنظمة والاتجاه الذي تنتهجه او تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه .

العوامل المهمة في تحديد الإستراتيجية :-

1- **الظروف البيئية :-** تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الإستراتيجية ، وبحصول التغييرات في البيئة ، تصبح الظروف البيئية إما أكثر أو اقل ايجابية او ملائمة للاستراتيجيات المعنية ، وقد تبدو الإستراتيجية في مرحلة معينة جيدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى إستراتيجية غير جيدة .

2- **:-** وتتمثل بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق ، وفي اختيار إستراتيجية معينة للمنظمة لابد ان يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد ، وتوظف فيها بشكل مريح ، ومجموعة التهديدات المحيطة بها .

3- فلسفة الإدارة وقيمها ورغباتها :- بعض الإدارات تؤكد على الإبداع أو النمو أو خدمة الزبائن أو المعايير الأخلاقية في التعامل وغيرها ، وقد تستقطب المنظمة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

تيجية المنظمة :- ()

تتخذ القرارات الإستراتيجية في مجموعة متنوعة و مترابطة من أنشطة المنظمة ، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ (الاقتدار المتميز) للمنظمة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك ، حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً ، ومن أهم المجالات التي يمكن ان يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنظمة ما يأتي :-

1- إستراتيجية التسويق :- فقد تختار المنظمة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق أو أن تختار التنوع بدرجاته المتفاوتة ، كما تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية والمزيج الترويجي والمزيج سعري والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية المنتجات وأسعارها .

2- إستراتيجية العمليات :- ترتبط إستراتيجية العمليات بوجه خاص بإستراتيجية التسويق، فإذا كانت إستراتيجية التسويق تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة والسعر الأعلى فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً ، مع تقليل الاهتمام بالكلفة والعكس صحيح . كما تتضمن إستراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية وهي مسألة أخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة . ويحتل تخطيط العمليات موقعاً خاصاً في المنشأة الصناعية وهو يشمل حجم الإنتاج ، ونوعيته وتوقيتاته ، وأساليبه ... إلى جانب اختيار مواقع المصانع الجديدة .

3- إستراتيجية الموارد البشرية :- وهي إستراتيجية تغطي قضايا أساسية مثل الحصول على الموارد البشرية ، واختيارها ، وتقييم أدائها ، هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال ، وتتضمن كذلك كيفية الحصول على المديرين من داخل وخارج المنظمة وتنميتهم والاحتفاظ بهم .

4- الإستراتيجية المالية :- من الضروري جداً تطوير إستراتيجية مالية للمنظمة ومن بين أهم مجالات تحديد الهيكل المناسب أو الأمثل لرأس المال ، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية

بأشكالها المختلفة التي تولف مصادر تمويل المنظمة ، إذ لابد من تحديد حجم المديونية ومصادر لها وشروطها ، أما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات الثابتة والمتداولة . وهنا لابد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع .

5- إستراتيجية البحث والتطوير :- قد تختار المنظمة لان تكون القائد أو الرائد في مجال الإبداع ، وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين ، فلو اختارت المنظمة طريق القيادة في مجال الإبداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير وتحمل الكلف المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما ، غير إن ذلك لا يحصل بشكل آلي بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة .

6- إستراتيجية النمو :- تهتم إدارة المنظمة في معظم الحالات بتحقيق النمو ، بل إن العديد من المديرين يرون إن النمو هو أساس النجاح ، فالمنظمة أما أن تتقدم للأمام أو أن تتدهور ، غير إن هناك مدى واسع من فرص واتجاهات النمو ويتضمن احد بدائل التوكيد على الحيلة أو التحفظ ، وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفأ للموارد القائمة الآن وليس إنمائها ، هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود أو المتواضع ، أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً .

7- إستراتيجية التوسيع الجغرافي :- يسبب الانفتاح العالمي بين الدول ونشوء التكتلات الكبيرة والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً وتحرير التجارة الدولية من القيود فان المجال الجغرافي المتاح لأية منظمة قد توسع كثيراً وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد إلى الأقطار الأخرى .