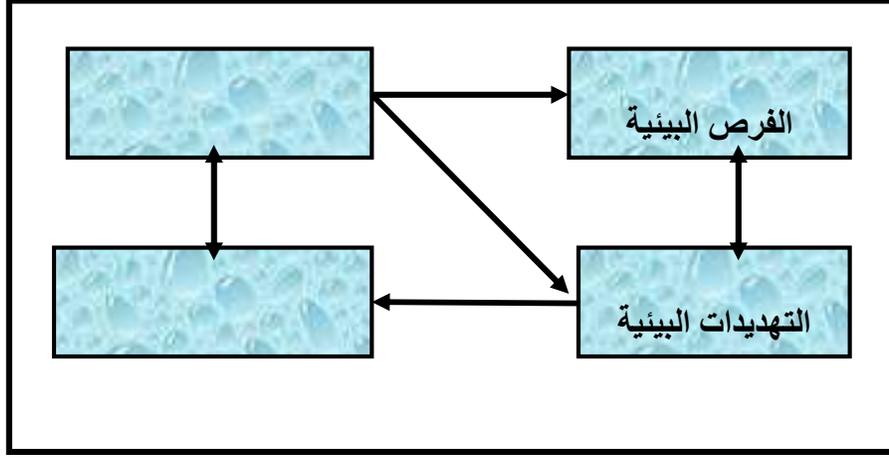


عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية :- وتقسّم إلى مجموعة من الخطوات هي :-

- 1- **صياغة الأهداف :-** هي الخطوة الأولى في تكوين إستراتيجية المنظمة لان الأهداف العريضة هي التحدد مسيرتها الكلية ، إذ يمكن للمنظمة انتهاز عدد من الأهداف الرئيسية لتحقيق رسالتها .
- 2- **التحليل البيئي أو تشخيص الفرص والتهديدات:-** من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي اضطلاع الإدارة العليا في المنظمة بمهمتين أساسيتين هما :-
 - * الاستفادة من الفرص الخارجية .
 - * تحديد التهديدات أو المخاطر التي تواجهها المنظمة والتي تنشأ من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية ، ومن بين أهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية ، والتشريعات الجديدة ، ووفرة الموارد ، والتغيير التكنولوجي والاجتماعي ، والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة. ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص ما يأتي :
 - أ- التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد .
 - ب- المنافسة بين الكبار في الصناعة .
 - ج- تهديد المنتجات المعوضة مثل حلول الحاسوب بدل الآلات الطابعة .
 - د- قوة المشترين .
 - هـ- قوة الموردين .
- 3- **التحليل المنظمي أو تقييم الموارد المتاحة :-** ينصب اهتمام المدير عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل ، وان مثل هذا الالتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة حتى ولو كانت الموارد متوفرة ، وقد تتمتع المنظمة بمواطن القوة في بعض المجالات (القدرة المالية – موقف المنتجات / السوق – الموارد البشرية – المكنات والمعدات – القاعدة التكنولوجية – مناهج البحث والتطوير - منظومة الإنتاج – منظومة التسويق أو التوزيع) .
- 4- **المقابلة بين المنظمة والبيئة :-** بعد صياغة الأهداف وانجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي لابد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية وكما في الشكل الآتي :-



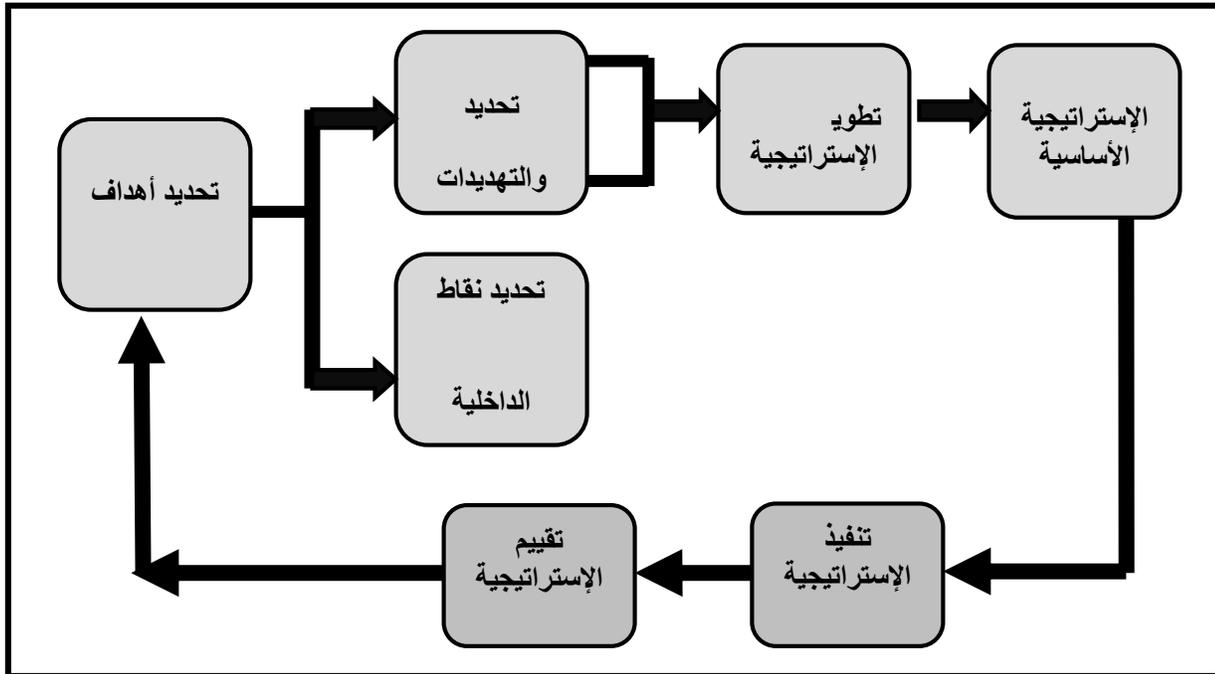
المقابلة بين المنظمة والبيئة

والغرض من هذه المقارنة الموائمة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي تنتجها الثانية وتتفادى تهديداتها ويتطلب ذلك :-

1. ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات .
2. توجيه مواطن القوة في المنظمة نحو الفرص المتاحة في البيئة .
3. الاعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها .
4. إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات .
- 5- **تطوير البدائل الإستراتيجية :-** ويشمل تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتاحة في المنظمة ، وفي حالة المنظمة القائمة حالياً فإن احد البدائل يتضمن الاستمرار في عملها باعتباره ابسط البدائل وقد يكون أفضلها غير إن المنظمة لابد أن تغير في إستراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة ، ولذلك كان هناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً ومما لاشك فيه ان تطوير البدائل عملية مبدعة تتطلب رؤى تستشرك المستقبل وتتصور إمكانياته وكيفية مواجهة ظروف البيئة . ويحتاج تغيير الإستراتيجية إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللا منظور وظروف اللا تأكد إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة التي درجت الإدارة على إتباعها .

6- وضع الإستراتيجية الأساسية :- ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الإستراتيجية المقترحة لان المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل ، كما إن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر فبعضها يفضل تقوية حصة المنظمة في السوق ، وآخر يؤكد على التخصص في المنتجات ، وثالث يهتم بردود الفعل الاجتماعية او الحكومية ، إضافة إلى اثر القابليات الإدارية الفذة لو توافرت في المنظمة في اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب ويحتوي ذلك البديل كيفية انتشار الموارد أو تخصيصها .

7- تنفيذ الإستراتيجية :- تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتتولى الإدارة الوسطى والمباشرة بوجه خاص عملية التنفيذ إذ انه على الرغم من اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الإستراتيجية الشاملة فإنها تحتاج لمساندة الإدارتين الوسطى والمباشرة لإنجاح الإستراتيجية ويتطلب ذلك التجزئة التشغيلية للإستراتيجية على مستوى الأقسام والأجال الزمنية متوسطة وقصيرة الأمد والمنتجات والخدمات وأنشطة المنظمة (عمليات ، تسويق ، الخ) ومناطق عملها .



عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

8- **تقييم الإستراتيجية :-** تحتاج الإستراتيجية إلى تقييم متواصل أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها ، أو تقادم أساليبها ومركزاتها قياساً بالتغيرات البيئية التي تحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة وتستلزم عملية التقييم وجود معايير نابعة أصلاً عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فاعلية المنظمة (تحقيقها للأهداف وتكيفها للبيئة) ومن بين المعايير : الحصة في السوق – نمو المبيعات – المردود من الموجودات ومن حق الملكية ، كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي أو بأداء المنافسين . والشكل الآتي يوضح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية :-

* مستويات الإستراتيجية :-

لابد من التمييز بين ثلاث مستويات من الإستراتيجية هي مستوى المنشأة ومستوى الأعمال () :-

- 1- **إستراتيجية المنشأة :-** وتسمى أيضاً بـ (الإستراتيجية الكبرى أو الإستراتيجية الشاملة) وتسعى إلى تحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنظمة ان تتخصص فيها ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الإستراتيجية وكيفية تخصيص مواردها .
- 2- **إستراتيجية الأعمال :-** وتركز على أفضل أساليب التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين وتتعلق بإستراتيجية كل تخصص من تخصصات المنظمة .
- 3- **إستراتيجية الوظائف (الأنشطة) :-** وهي الإستراتيجية التي تغطي كل من الأنشطة المختلفة للمنظمة مثل العمليات والتسويق والموارد البشرية .

* وحدة الأعمال الإستراتيجية :-

وهي منظومة فرعية من المنظمة لها أسواقها ، ومجموعة من منافسيها بل ورسالتها التي تختلف عن بقية المنظومات الفرعية وكأنها منظمة مستقلة بأهدافها وإستراتيجياتها ومعايير أدائها .