

تم تحميلها على
الموقع
①

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هيئة التعليم التقني و البحث العلمي

كلية الشيخ عبد الله البدري التقنية

قسم العلوم الادارية

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقني

حلال

أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمة

إعداد الطالب :

عابدة محمد

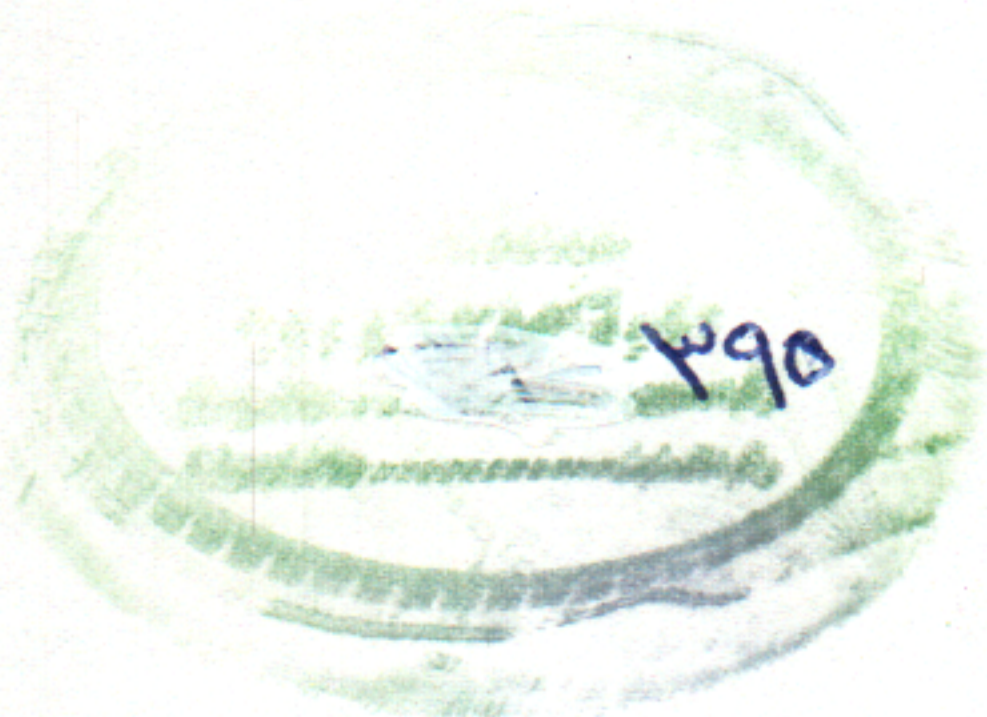
ميادة السيد علي

مرورة احمد

سعاد الأمين أحمد

إشراف :

الأستاذ . عمر مصطفى علي



2009م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية القرآنية

قال تعالى :-

((الله نور السموات و الأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح
المصباح في زجاجة الزجاج كأنها كوكب دري يوقد من شجرة
مباركة زيتونة لا شرقية و لا غربية يكاد زيتها يضيء لو لم تمسه
نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء و يضرب الله الأمثال
للناس و الله بكل شيء عليم)) ..

.. صدق الله العظيم ..

شكر و عرفان Acknowledge

الحمد لله الذي يسر لي امر هذا البحث و الشكر اولاً و أخيراً له
سبحانه و تعالي ،،

و الي كل من ساعدني في اخراج هذا البحث بهذه الصورة اتمني ان
يكون اضافة حقيقية للاستراتيجيات التي تتبعها الشركات و
المنظمات .

كما اتقدم بوافر الشكر و التقدير للاستاذ عمر مصطفى الذي
أشرف على هذا البحث و لم يبخل علينا بشئ من علمه و معرفته
،،،

و لا يفوتني ان أشكر أسرتي التي ضحت من اجلنا كما اتقدم
بالشكر الي اسرة كلية الشيخ عبد الله البدري عامة و قسم العلوم
الادارية بصفة خاصة

المقدمة :

قبل ان تتعمق في قراءتك و دراستك العملية والعلمية عن الادارة الاستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة و المعاصرة في مجال ادارة الاعمال نجد انه من المفضل ان نعرف بعض المفاهيم و المصطلحات للادارة الاستراتيجية .

فكم سمعت او قرأت او تداولت حديثاً مع احد والديك او اخوانك عن الامور الاستراتيجية في حياتك او في بعض شئون بلدك او اسرتك و كم قدمت إليك وسائل الاعلام عن التخطيط الاستراتيجي و القرارات الاستراتيجية و ضرورة رفع الانتاجية في منظمات الاعمال .

و يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اكثر الوظائف الادارية خطورة و اهمية فقبل ان يقبل المدير على وظيفة ادارية مثل التنظيم او التوجيه او الرقابة فلا بد من ان يقوم بالتخطيط المستقبلي

و تصبح لديه خطط و التي تنطوي على الغايات والاهداف المرغوب تحقيقها خلال فترة معينة .

فهذا البحث يتناول في طيه اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة و يشمل عدة فصول تضم اساسيات التخطيط و مسح وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية و صياغة الاستراتيجية و تطبيق الاستراتيجية و مراجعتها .

مشكلة البحث :

- عدم اهتمام كثير من الادارات بمستقبل المؤسسة مما يفقدها الاستفادة من الفرص المتاحة امامهم .
- عدم تفادي التهديدات التي من المتوقع ان تواجهها

أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث للقيام بوظيفة المنظمة بطريقة افضل للتخطيط الاستراتيجي الذي يساعد على تكوين مفهوم محدد وواضح للمنظمة ثم يساعد في الاستجابة للبيئة المتغيرة والتخطيط يعاون المديرين و يمكنهم من التعاون مع البيئة المتغيرة .

الدراسات السابقة :

أثر المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية
إعداد طالبة الدبلوم : جواهر ادريس احمد

مجتمع البحث :

المجال المكاني : كلية الشيخ عبد الله البدري
المجال الزمني : من ٢٠٠٤ - ٢٠٠٩ م
المجال البشري : مجلس الادارة و رؤساء الاقسام
منهج الدراسة : الوصف التحليلي

الفروض :

التخطيط الاستراتيجي في الكلية يعمل على :

- تدعيم المركز التنافسي للكلية و بين الكليات الاخرى
- قامت كلية الشيخ عبد الله البدرى بعملية التخطيط الاستراتيجي على دراسة البدائل المحتملة في المستقبل
- كلية الشيخ عبد الله البدرى لا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي و لا تستفيد من الفرص المتاحة للبيئة الخارجية
- هنالك عدد من المخاطر للبيئة الخارجية التي تواجه الكلية و تعمل الكلية على التقلب عليها
- تتمتع الكلية بعدد من نقاط القوة و لكن لا تستفيد منها
- تواجه العديد من نقاط الضعف الداخلية في الكلية و لا تعمل الكلية على التقلب عليها و معالجتها

أدوات جمع البيانات :

استخدام الاستبيانات و المقابلة الشخصية و جمع البيانات الاولية
التبويب :

الفصل الاول : اساسيات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول : مفهوم و مقومات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : الابعاد الاساسية للتخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث : مراحل و تطور و مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المبحث الرابع : التحديات و كيفية التقلب عليها

الفصل الثاني : مسح و تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية

المبحث الاول : تحليل عوامل البيئة الخارجية

المبحث الثاني : تحليل عناصر البيئة الداخلية

المبحث الثالث : العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة التنافسية

الفصل الثالث : صياغة الاستراتيجية

المبحث الاول : رؤية و رسالة المنظمة

المبحث الثاني : الغايات و الاهداف

المبحث الثالث : البدائل الاستراتيجية

المبحث الرابع : الاختيار الاستراتيجي

الفصل الرابع : تطبيق الاستراتيجية و مراجعتها

المبحث الاول : اهمية تطبيق الاستراتيجية

المبحث الثاني : اطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق الاستراتيجية

الفصل الخامس : دراسة الحالة

- نبذة عن الكلية

- الناحية الاستراتيجية (رؤية و رسالة واهداف)

- مدى تحقيقها للاهداف والغايات

- معدل النمو والتطور الماضي و المتوقع

ثم النتائج و التوصيات :

١- النتائج

٢- التوصيات

أ- توصيات عامة

ب- توصيات خاصة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول

أساسيات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول

مفهوم و مقومات التخطيط الاستراتيجي

استراتيجية التخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

اساسيات التخطيط الاستراتيجي

مفهوم مقومات التخطيط الاستراتيجي

تعريف التخطيط :-

يعتبر التخطيط من اكثر الوظائف الادارية خطورة و اهمية فقبل ان يقبل المدير على وظيفة ادارية اخري مثل التنظيم او التوجيه او الرقابة فلا بد من ان يقوم بالتخطيط المستقبلي و تصبح لديه خطط و التي تتطوى على الغايات والاهداف المرغوب تحقيقها خلال فترة معينة .

فالتخطيط ببساطة يمكن المسؤولين في المنظمات العامة من الاجابة على اربعة اسئلة هي :-
* اين نحن الآن ؟

يتعلق هذا السؤال بتقييم الحاضر و كذلك التنبؤ بمدى امكانية تغيير الموقف المستقبلي .
* ماذا نرغب ان نكون ؟

و الاجابة على هذا السؤال يتطلب تحديد الاهداف المرغوب و التي تنصب على الحاضر و المستقبل .

* ما هو الاختلاف بين ما نحن فيه او عليه و بين ما نرغب ان نكون فيه او عليه في المستقبل ؟

والاجابة على هذا السؤال تحديد الفرق بين الواقع او بين المستقبل والاهداف المرغوب تحقيقها للمستقبل .

* كيف يمكن لنا ان نصل الى ما نرغب اليه وذلك من مكاننا الحالي ؟

و الاجابة تعني تحديد الوسائل و الاساليب الواجب استخدامها للوصول الى الاهداف المرغوبة .

اذن التخطيط هو النظر الي المستقبل لتقدير الاتجاه الذي يجب ان تتبعه المنظمة و وحداتها . و هو السبيل لسد الفجوة (اين نحن الآن)

و هو ايضا الطريق الذي يصل بين الحاضر و المستقبل (1)

(1) عاطف عدلي العبد - التخطيط الاعلامي - ٢٠٠٩ - الدار العربية للنشر والتوزيع ص ٢٣-٢٥

تعتبر كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعني المواسع

- **التخطيط :-** يعني الاختيار بين البدائل من الاهداف و السياسات الاجراءات و هو يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد .
- فالتخطيط هو احد الوظائف الادارية الرئيسة و يغطي مجالاً واسعاً من الأنشطة .
- التخطيط عملية ذهنية بمثابة التحديد الشعوري لبرامج العمل .
- **فالتخطيط الاستراتيجي :-**

يساعد على سد الفجوة بين الحاضر و المستقبل و الخطط المحددة تعاون في تحديد و تنشيط سلوك التنظيم اللازم لإنجاز الغايات النهائية للوصول الى الغايات و الاهداف النهائية الى منظمة ما فان الامد يتطلب تدرج مرمي للتخطيط يضم التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي او التنفيذي (٢).

- **التخطيط الاستراتيجي :-**

هو عملية تنطوي على تقدير الغايات و الاهداف الاستراتيجية للمنظمة و كذلك السياسات و الخطط التي سوف توجه عمليات توفير و استخدام و التصرف في المواد لانجاز هذه الغايات و الاهداف .

- **التخطيط التنسيقي او التكتيكي :-**

في المستويات الوسطى للادارة (او المستوى التنسيقي)
فان التخطيط يتجه الى متابعة الخطط الاستراتيجية و ذلك من خلال تنسيق عمل الوحدات التنظيمية المختلفة

ان التخطيط في هذا المستوى الاداري يطلق عليه احيانا التخطيط التكتيكي او التنسيقي و الذي يشتمل على كيفية استخدام الوحدات الادارية المختلفة

- ان احد السمات الاساسية للتخطيط التكتيكي في التنسيق بين الوظائف الاكثر اهمية في المنظمة العامة و ذلك في خدمة الخطط الاستراتيجية

- **التخطيط التشغيلي :-**

(٢) ثابت عبد الرحمن - الادارة العامة ٢٠٠٢ - دار النشر - ص ٢٠

على اقل المستويات الادارية (او المستوى التشغيلي) فان المديرين في حاجة الى اتباع الخطط التكتيكية و التي سبق اعدادها بواسطة المديرين في مستوى الادارة الوسطى لانجاز الخطط و التخطيط التشغيلي هو تخطيط قصير الاجل و ذو طبيعة و مركز بصفة اساسية على الجوانب الوظيفية لعمليات انتاج الخدمة العامة

ففي المنظمات العامة و الاجهزة الادارية والحكومية يرتبط هذا النوع من التخطيط بالوظائف التنفيذية المتعلقة مباشرة باداء الخدمات و تقديمها للموظفين .

أصل كلمة استراتيجية :

يرجع الكتاب اصل كلمة استراتيجية الى الكلمة اليونانية و يعرف قاموس بيستر الاستراتيجية على انها علم تخطيط و توجيه العمليات العسكرية .

و يشير قاموس المورد للاستراتيجية على انها تعني علم او فن الحرب او وضع الخطط و ادارة العمليات الحربية

و على نفس النهج نجد ان قاموس اكسفورد بين معنى الاستراتيجية على اساس الفن المستختم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة .

استراتيجية الادارة :-

عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنموية و تأكيد بقاء التنظيم و العمل على تنميته و تطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم و تعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع

القرارات الاستراتيجية :-

يمثل القرار الاستراتيجي للاختيار المفضل لدي متخذ القرار من بين البدائل المطروحة و ذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعتمد عليها و من ثم قرارات رئيسة تتعلق باداء رسالة المنظمة و غاياتها و اهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية و هي قرارات طويلة المدى ذات تأثير مهم على المنظمة و تتخذ هذه القرارات في اعلى المستويات .

مميزات و خصائص القرارات الاستراتيجية :-

* الاستراتيجية هي تحرك مرحلي و يعني هذا انه بحسب الظروف و المراحل التي يمر بها المشروع و يتحدد اسلوب التحرف العملي و يعني هذا ايضا المرونة في التصرف⁽¹⁾

* الاستراتيجية في رد فعل المشروع لم يتوقعه من تهديدات او فر في البيئة

* تركز الاستراتيجية على المادة تحقيقي موارد المشروع

* هناك جانب من خاطر يكتنف الاستراتيجية و ذلك لان الاستوائية تبني على قدرة المشروع على التنبؤ بالتهديدات و الفرص البيئية

* ان التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير او الزمن الطويل

* تنتقل الاستراتيجية المزاي التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهه المشاكل و التهديدات التي يواجهها .

القرارات الادارية :-

يتم اتخاذ القرار لتسيير عمليات الاداء الاداري و ذلك بيان الاجراءات المتعلقة بانجاز الاعمال و الانشطة و تحديد كيفية تحقيق ذلك تغيد هذا القرار في استقرار الهيكل التنظيمي و تهتم بتدقيق البيانات و المعلومات فيما بين الادوات و الاقسام المنظمة و تنظيم عملية الاستفادة منها .

القرارات التشغيلية :-

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصص المواد على العمليات الفنية المختلفة ما يساهم في جدولة الانتاج و تحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية و توضح خصائصها و درجتها و مقاساتها لمادة تكون القرارات اللامركزية و تتخذ في المدي التقصير .

التخطيط الاستراتيجي :-

يعني التخطيط الاستراتيجي توقع حالة المستقبل و الاستعداد لمعالجة التغيير في هذا المستقبل و كلمة المستقبل نسبية الاثر على فهم و ادراك المديرين و لكنة الذي لا اختلاف عليه انه ما دام التخطيط استراتيجياً فنجد ان اهتمام المديرين يصبح متزايدا و

(1) احمد ماهر الادارة - 2001-2002 م ص 138 - الدار الجامعيه

- ٥- تهتم الاستراتيجية بتحديد و تخصيص المواد المتاحة
- ٦- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد
- ٧- الاهتمام بتصرفات و ممارسات الادارة العليا

يقصد بها الاطار العام الازم لتحديد و تعريف اهداف المنظمة وانجاز و متابعة و رسالتها الاساسية تنطوي كلمة اطار في هذه التعريفات على الدور الفعال الواعي و الرشيد الذي يمكن القيام به بواسطة المديرين عند اعداد وصياغة استراتيجية المنظمة ووفقا لوجه النظر التالية فالاستراتيجية هي نمط استجابة المنظمة للبيئة و متغيراتها عبر فترات زمنية محددة و طبقا لهذا التعريف فكل منظمة لها استراتيجية بها بشكل واضح و محدد .

خصائص الاستراتيجية^(٢) :-

- لقد حددت خمسة خصائص اساسية للاستراتيجية والتي يمكن ان تميزها من الانواع المعروفة للتخطيط عن غيرها من الانواع المعروفة للتخطيط و هي :
- البعد الزمني : الاستراتيجية بصفة عامة تصف الانشطة و الاعمال التي تربط زمن طويل و ذلك بخصوص كل من الوقت اللازم .
- النتائج : بالرغم من ان نتائج الاستراتيجية ربما لا تكون ظاهرة او مرتبة لوقت طويل الا ان آثارها النهائية ستكون ذات دلالة ملموسة
- تركيز الجهود : الاستراتيجية الفعالة عادةً تتطلب تركيز الجهود و الانشطة و الاهتمام بمجالات محددة .
- أسلوب القرار : فالقرارات اللازمة لتنفيذ و متابعة الاستراتيجية المختارة يجب ان يتم اصدارها في سلسلة تتسم بالتنسيق و الانسجام و ذلك عبر فترة زمنية محددة التي تنصب عليها الاستراتيجية و يجب تجنب اي نوع من التضارب او الازدواج في مثل هذه القرارات .
- التغلغل : تمثل الاستراتيجية مجالات عريضة من الانشطة و الاعمال التي تمتد عمليا من مرحلة تخصيص المواد الي العمليات التشغيلية اليومية من الاستراتيجيات تغلغل

(٢) المرجع السابق .

الابعاد الاساسية لعمليات الادارة الاستراتيجية (١): -

تتمثل الابعاد الاساسية لعمليات الادارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية هي :

- التفكير الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي

- التطبيق الاستراتيجي

*التفكير الاستراتيجي :

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القرارات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحوص و تحليل عناصر البيئة المختلفة و القيام باجراء التنبؤات المستقبلية مع امكانية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق .

من اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي :

- القدرة على بناء الغايات و الاهداف

- البصيرة الناقدة و الفراسة في وزن الامور

- الاستشعار البيئي

- مهارات تحليل البيانات و المعلومات و تفسيرها

- مهارات الاختيار الاستراتيجي

- مهارات تحديد المواد الامكانات المتاحة و استخدامها بكفاءة

- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة و بيئتها المحيطة

- مواكبة الفكر الاداري

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

القدرة على بناء الغايات و الاهداف :-

يتميز الاستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم و اثارة افكارهم الاستراتيجية بما ينتج ان وضع الغايات ليس مهمة اي شخص و انما يختص بذلك مفكرا استراتيجيا يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة و تحليل ابعادها .

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الادارة الاستراتيجية - الوصية المنصورة - ص ٤٧-٥٨

البصيرة النافذة و الفراسة في وزن الامور :

تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعدا معما في قراراته و تصرفاته و من ثم يجب ان يتحلي بحسن البصيرة و دقة وزن الامور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات و تزداد اهمية البصيرة و الرؤية النافذة للمدير .

الاستشعار البيئي :

فالاستراتيجية قد تبني بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة للبيئة تطور المنتجات بالصورة التي يرغبها الافراد كما يجب مراعاة المعوقات و المخاطر البيئية بما لها من اثر بالغ على وضع الاستراتيجية المناسبة .

مهارات تحليل البيانات و المعلومات و تفسيرها :-

تعد البيانات و المعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الانسان الحياة كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات و المعلومات و تدفقها و حسن استخدامها و الفكر الاستراتيجي لدي المدير من البيانات عن معاملات اليوم .

مهاراة الاختيار الاستراتيجي :

غالبا ما يواجه الاستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون آخر و هنالك بدائل استراتيجية تختلف اهميتها حسب الظروف و المتغيرات التي تواجهها المنظمة و يمكن القول ان البدائل الاساسية للاستراتيجيات تتمثل في الآتي :

- استراتيجية للبقاء على الوضع الحالي
- استراتيجية التوسع
- استراتيجية الانكماش

مهارات تحديد المواد و الامكانيات المتاحة و استخدامها بكفاءة :

يتوفر لدي المنظمة العديد من المواد سواء كانت مادية او بشرية او تكنولوجية او تتعلق بالمعلومات و يجب على المدير الاستراتيجي ان تكون لديه القدرة على تخصيصها و حسن استخدامها بمعنى تحديد الآلات و نوعيتها و مدي تخصيصها

التجاوب الاجتماعي بين المنظمة و بيئتها المحيطة :

ان تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي الى المحافظة على موارد تلك البيئة و استثمارها افضل استثمار و تتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق بحث مشاكلنا و محاولة المساهمة في علاجها .

لا شك ان رعاية المنظمة لمسئولياتها الاجتماعية يمثل بعدا هاما عند بناء الاستراتيجية المناسبة

مواكبة عولمة الفكر الاداري :

و يتعرف المفكر الاستراتيجي على ابعاد العولمة الادارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الاعمال الدولية فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات و تطبيقها و مراجعتها بل تدخلت عوامل البيئة العالمية .

القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول و طول المدي الذي يجب تغطيته و لذا يجدر بالمفكر الاستراتيجي ان يلم بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجية و القرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر اهمها على النحو التالي :

القرارات الاستراتيجية

القرارات التشغيلية

القرارات الاستراتيجية :-

تتميز القرارات بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي :

المركزية في المستويات العليا :

عادة ما يتم بناء الاستراتيجية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية في اعلي المستويات الادارية المختلفة في مجلس ادارة المنظمة او المدير العام للشركة و مساعديه . و ذلك لا لما مهم بامكانات موارد المنظمة و معرفتهم بظروفها المحيطة .

يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً :

فعلى المنظمة ان تتخذه مسبقا حتي يمكن ان تبني عليه القرارات الادارية و التشغيلية الاخري

- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة مركزية حيث يتم اتخاذها على مستوى الادارات والاقسام التشغيلية
- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية او اسبوعية او يومية
- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة .

ثانياً:

التخطيط الاستراتيجي :

و هذا جوهر الادارة الاستراتيجية و يشير الى عملية صياغة و رسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية لبناء غايتها واهدافها المستقبلية و اعدادها لعميات التحليل البيئي الخارجي و الداخلي .

و على الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط لاستراتيجيتها الا انه يمكن صياغة الاطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :-

- رسم رؤية المنظمة
- تحديد رسالة و غايات و اهداف المنشأة
- تحليل البيئة الخارجية الحالية و اعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية
- القيام بمراجعة العوامل الداخلية و التركيز على جوانب الضعف و القوة للمنشأة
- تنمية الاستراتيجيات البديلة و التكتيكات و التصرفات الأخرى
- تقييم و اختيار الاستراتيجيات
- اختيار مدى الاتساق
- اعداد الخطة الموقفية او البديلة

ثالثاً :

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي :

- الاهداف السنوية : يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية حسب الفروع والقطاعات و الادارات و الاقسام بحيث تتم بصورة مرحلية و مؤسسة على عملية المشاركة و تقييد الاهداف في تحديد اسس توزيع و تخصيص المواد .

• صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة و المرشدة للتطبيق اذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية .

• توزيع و تخصيص الموارد :

بعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا و يعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية .

• بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

ان قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد او عدة اسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد او عدة منتجات لا شك يؤثر على الهيكل التنظيمي فالإستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي .

الإدارة الفعالة للعمليات و الأنشطة الداخلية :

يتطلب الأمر بنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات و الأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها و تناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الاخرى في التطبيق الصحيح للاستراتيجية .

• تكوين و تنمية القدرات والكفاءات الادارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول

المبحث الثالث

مراحل و تطور و مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مراحل و تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي :-

• توضح اسهامات الكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية ان الفكري الاداري في هذا العدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرف عليها على النحو التالي :

• المرحلة الاولى :

التوجه بالتخطيط طويل المدى :

تشمل هذه المرحلة ما بذل من مجلات في الفترة السابقة على الستينات من هذا القرن اذا كان التركيز على اتخاذ القرار ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات و بالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي او انتاج استراتيجي لتنويع المنتجات او استراتيجيات لتخفيض و تقليص حجم العمليات و التركيز السوقى او الانتشار من خلال خفض الاسعار .

و تخفيض الموارد التنظيمية يمكننا ان نطلق على هذه المرحلة الفترة الخافتة في دراسات و ممارسات الادارة الاستراتيجية نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية و ابعادها الجوهرية .

المرحلة الثانية :

- التوجه الاستراتيجي المحدود :

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى الى التخطيط الاستراتيجي و ظهور ما يسمى باستراتيجيات الادارة و ما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات و الاهداف و القيام بعمليات التحليل الاستراتيجي التنبؤ و الاختيار و الاستراتيجي لانتهاز الفرص و تجنب المخاطر و التطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات و تقييمها . و تعد هذه المرحلة حلقة بين المراحل الاولى التي اهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل الامدي ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الاثر و بين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع .

المرحلة الثالثة :-

التوجه البيئي :

إهتم الكتاب الممارسين خلال هذه الفترة بدراسة و تحليل العوامل البيئية لتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظت متغيرات البيئة اصبحت معقدة وغير مستقرة و تفلل الاهتمام الى ما وراء الموردين والمنافين فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات و كبر حجمها و زيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات و بروز اثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة و يطلق على هذه المرحلة الفترة الزاهية الدراسات الادارية الاستراتيجية

ان مراحل التوجه البيئي تشمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- **مرحلة الستينات :** مرحلة الاستقرار وتتميز ببساطة عناصر البيئة و امكانية تحليلها مع وجود درجة الاستقرار البيئي فالصراع ما زال محدود او المنافسة ما زالت هادئة و التغير ليس نشطاً .

- **مرحلة السبعينات :** مرحلة التوجه : اصبحت البيئة اكثر ديناميكية مع تطور في درجة تصعدها مما تطلب بطبيق بعض خصائص الادارة الاستراتيجية و لكن بمراعاة الاساليب العلمية والكمية والمالية في هذه المرحلة كان مصطلح الادارة الاستراتيجية يشير الى صياغة و تطبيق الرقابة الداخلية على الاستراتيجية

- **مرحلة الثمانينات :** مرحلة التوجه التنافسي : زاد تعقد العوامل البيئي مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات التي تنتمي اليها المنظمة بشكل ديف مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة و الضعف لديهم بما يحدد الموقف التسوقي للمنظمة و لمنافسيها و يساهم في بناء استراتيجيته المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة .

- **مرحلة التسعينات :** مرحلة التغيير الواسع : و في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة و زادت ديناميكياتها فاصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً هذا مع عمق درجة التعقد البيئي مما ادي الى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للادارة الاستراتيجية

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية :-

ان صياغة الاستراتيجية تتطلب قدر كبير من دقة توقع الاحداث مستقبليا والتنبير بمجريات الاحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها و بالتالي نمو المنظمة و بقائها و يقدم لنا (لو نتياريد) في دراسة عن سياسة التنويع نتائج مقارنة اجراها لاتحاد الاعملا الامريكية دليلاً على اهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر و متاجر التجزئة وواضح انه على مدي عشر سنوات او عشرين سنة نجحت احدي منظمتين كانتا متساويتين في السوق من بداية الفترة و فشلت المنظمة الاخري نتيجة تبنيها المنظمة الاولى قرارات استراتيجية افضل .

فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الامور المستقبلية ودقة في توقعاتها و بالتالي مواردها واهتماماتها لهذه الامور . اما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها الي عيوب واضحة في حجمها او مواردها المالية . و لكن يرجع السبب الي الافتقار الي صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي .

التفاعل البيئي على المدى البعيد :

لا تستطيع منظمات الاعمال التأثير في ظروف و متغيرات بيئتها في المدى القصير فلا يمكنها التحكم والسيطرة على الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها و ليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للمنظمة ان تخطي باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية و يحسن من عوامل الضعف الداخلية .

تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية :-

اثبتت الدراسات البحثية ان هنالك علاقة احصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بادارة استراتيجيتها طويل المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي .

تدعيم المركز التنافسي :-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول

المبحث الرابع

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية والتغلب
عليها

المنظمة من السيطرة عليه في وقت واحد حتي اذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الابعاد و ظهرت امامها ابعادا اخري جديدة فالاوضاع الاقتصادية السائدة . و المتوقع سيادتها تحمل معها تغيرات واسعة الأثر عن انتعاش و انكماش اسواق و منتجات متعددة باضافة الى رواح و كساد متوقع الصناعة و منظمات متعددة .

زيادة دور جماعات الضغط (جماعات التقويم) :

زاد دور جماعات الضغط و تعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة و صحة وسلامة وأمن العمال و زيادة قيم المساهمين و الاهتمام بالجودة و خدمة العملاء و زيادة فرص العمالة و زيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي و الالتزام بالسلوك الاخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجية استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم

تعقد بيئة الاستراتيجية :-

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الاعمال و بناء الاستراتيجيات كما هو مشاعجة في النقاط السابقة فالبيئة البسيطة نادرة الوجود لصناعات قليلة في مجتمع اليوم و الغد . لمواجهة هذه التحديات يصبح على ادارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط :-

- يجب اعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المكتملة
- يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة
- يجب صياغة استراتيجيات من اجل مواجهة الاوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين
- الاحتفاظ الى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات
- يجب التركيز بصورة اكبر على العملاء و مايمكن للمنظمة ان تمارسه لتقديم خدمة افضل
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجية من أجل تدعيم عوامل القوة و تحجيم عوامل الضعف .
- يجب الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعني بفحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة
- يجب التركيز على المدعمات الاستراتيجية .

المستويات الاستراتيجية^(١) :-

الادارة الاستراتيجية واساليبها المفاهيم المتعلقة بها تنطبق على جميع المنظمات كبيرة صغيرة ، ربحية و غير ربحية و لكن الحاجة لها تكون اكثر احاحا و تثيرا في حالة الشركات الربحية كبيرة الحجم و ذلك نسبة لكبر حجم الاموال المستثمرة و تنوع وتعدد انشطتها والتأثير الكبير لمتغيرات البيئة عليها . هذه الشركات عادة ما تقسم هيكلياً الى ثلاث مستويات :-

- **المستوى الكلي** : يقوم على النظرة الشمولية بجميع جوانب الشركة
- **المستوى الفرعي** : حيث يكون للشركة العديد من الوحدات او الفروع التابعة بها والتي يختار اليها بوحدات الاعمال الاستراتيجية والتي عادة ما يكون لها استراتيجيات شبه مستقلة يتم اعدادها في اطار الاستراتيجية الكلية .

- **المستوى التشغيلي** : و الذي يركز على الطوائف التشغيلية بكل وحدة تابعة

- **المستوى الكلي** :-

- عند هذا المستوى تهتم الاستراتيجية بتحديد مجال عمل الشركة لكل كأن تكون شركة خدمية او صناعية او زراعية .

لذا فان القرارات المتعلقة بالتحول من نشاط معين الى نشاط آخر او اضافة سلعة او سوق جديد للسلع و الاسواق الحالة التي تعمل فيها الشركة تعتبر من نوع القرارات الاستراتيجية الكلية .

- **المستوى الفرعي** :-

و عند هذا المستوى يتم اعداد الاستراتيجيات اللازمة لتمكن الوحدات لمنافسة في السوق الذي تعمل فيه الا ان هذه الاستراتيجيات تعتمد على الاستراتيجيات الكلية المجازة في المستوى الأول وتسعي الى المساهمة في تحقيق الاهداف الكلية .

(١) د. عمر المقللي - دراسة الاستراتيجية الكلية - ص ٨

المستوى التشغيلي :-

الاستراتيجيات عند هذا المستوى تعني بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنشأة المختلفة كالانتاج والتسويق والبحوث والافراد و الامدادات في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم اعدادها في المستويين السابقين .

استراتيجية المنظمة^(١) :-

تمثل الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل اذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام و بالصورة العامة للمنظمة في البيئة اضافة الي اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة و تحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الاستراتيجيات الفرعية و محاولة التنسيق في ما بينها و بمعنى ادق فانها تهتم بتحليل و تعريف الفجوة الاستراتيجية و تحديد الغايات الجوهرية التي تسمى المنظمة نحو تحقيقها و بيان منهج تحديد الوارد وتخصيصها بين وحدات الاعمال داخل المنظمة .

استراتيجية وحدات الاعمال :-

تركز استراتيجيات وحدات الاعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس و تحقيق مكانه معينة في احد مجالات الاعمال المحددة او قطاع معين او سوق معين او منتجات معينة و هنا نجد ان نطاق الاستراتيجية اكثر تركيزاً و اقل مدي من استراتيجية المنظمة ككل و من اهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق و استراتيجيات خط المنتجات و الترويج و التحويل و البحوث و التطور و تحليل الازواضع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر المحتمل ان تواجهها المنظمة .

استراتيجية الوظائف :-

تهتم هذه الاستراتيجية بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استقلال مورد معين بالمنظمة ما دي كان ام بشري و يقل نطاقها الي ما بعد استراتيجية الاعمال فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات و نقاط القوى و الضعف و يزداد و التنسيق و التكامل بين الانشطة داخل الوظيفة الواحدة .

(١) عبد الحميد عبد الفتاح - الادارة الاستراتيجية - ٢٠٠٦م - العصرية - ص ٦٥

مراجعة و تقويم الاستراتيجية :

تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الاستراتيجية في مراجعة و تقويم الاستراتيجية ويجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار .

اتخاذ الاجراءات التصحيحية :

يراعي ان مواجهة تقويم الاستراتيجية يعد امرا جوهريا اذ ان في الغد يتوقف على النجاح في اداء أنشطة اليوم الاستراتيجية تهتم و تبحث عن التصوير الذي يجب ان تكون عالية المنظمة في المستقبل حيث يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة و ان هناك عدة ابعاد رئيسية يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يمثل اهمها التعرف على مكونات الموقف المالي للمنظمة و دراسة الموارد والامكانيات المادية و البشرية للمنظمة و دراسة البيئة الخارجية لجميع متغيراتها الايجابية والسلبية المعروفة كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الادارة الاخلاقية و قد اتضح فيما سبق وجود علاقة بين الاستراتيجية و مدي تحقيق المنظمة اذ يرتبط كل منها بالآخر ارتباطا وثيقا .

هناك العديد من العقبات التي تواجه المنشأة وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي

اهمها :-

- وجود مشاكل امام التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي الى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين .

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي ^{معتادا} تخطيطا متقدما

- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة امام استخدام و ممارسة مفهوم التخطيط

- هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع اهدافهم ولوحداتهم التنظيمية

- التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى تكلفة عالية ووقت كبير

- اهمال المديرين لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي بسبب انشغالهم

- تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعمليات التخطيطية .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الثاني

مسح و تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية

المبحث الاول

تحليل عوامل البيئة الخارجية

