

## مُقَدِّمَةٌ

منذ أوائل الستينيات بدأت منظمات الأعمال تظهر اهتمامًا كبيرًا بما يسمى عمومًا بالسلوك الاستراتيجي ، أو استراتيجية المنظمة . لقد تغير تركيز الاهتمام من العمليات (القرارات قصيرة الأجل) إلى الاستراتيجيات [قرارات طويلة الأجل] . توجد أسباب عديدة لهذا التحول، قد لا تكون خافية على فطنة وذكاء القارئ العزيز ، ولكننا سنتناول هنا السبب الجوهرى فى ظهور الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وهو زيادة تركيز فكر الإدارة ونظرها على البيئة الخارجية بقدر تركيزها على البيئة الداخلية للمنظمة . سوف يجد القارئ الكثير فى متن الكتاب عن البيئة الداخلية ولكننا نشير بإيجاز إلى أبعاد البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على التخطيط الاستراتيجي .

### □ البعد التشغيلي The Operational Dimension :

يرتبط البعد التشغيلي لبيئة المنظمة إلى النسق الذى يصدر عنه ومن خلاله السلعة أو الخدمة التنافسية . عوامل الإنتاج والتنظيم الذى يحكم ويدير الإنتاج من مكونات هذا النسق ، تعكس عمليات التنظيم ترابطا استراتيجيا بين رأس المال ، العمل ، الأنظمة ، وأساليب الأداء لخلق قيمة للموارد .

### □ البعد المالى The Financial Dimension :

تؤثر أحداث بعد البيئة المالى على تكاليف رأس المال ، وبالتالي إيرادات المنظمة. يعتمد توازن هذا التأثير على الأسواق التى تخدمها المنظمة ، و فى أى عمل من الأعمال يؤثر البعد المالى على الربحية ، شكل ومخاطر الاستثمارات الحالية ، لأن كل الأعمال تواجه تكلفة تمويل عملياتها الإنتاجية .

### □ البعد التكنولوجي The technological Dimension :

وظيفة البحوث والتطوير فى المنظمة هى المعبرة عن هذا البعد ، حيث تحاول المنظمة تطبيق التكنولوجيا المتوفرة فى بيئة تخصصها . وقد يعمل

جهاز البحوث والتطوير على الوصول إلى استخدامات جديدة لما لديه من تكنولوجيا . بمجرد أن يحدث تطوير تكنولوجى على إحدى الآلات ، فإنها تتنافس سريعاً مع التكنولوجيا القائمة كمنتج أو مع البعد التشغيلى كعملية .

### ● البعد التنافسى The Competitive Dimension :

تمثل المنتجات والأسواق جوهر البعد التنافسى للمنظمة ، وهما أيضاً جوهر القرارات "التكتيكية" للمنظمة فى مواجهة أو كرد فعل للسلوكيات التنافسية من الآخرين . يمكن أن تظهر التغييرات فى هيكل الصناعة ، وتوازن المنافسة من قطاعات تنافسية متعددة : طبيعة المنتج ، طبيعة السوق ، طبيعة الصناعة.

### ● بعد الأطراف أصحاب المصلحة The Stakeholder Dimension :

يمكن أن يكون لمصالح واتجاهات الأطراف المختلفة المعنية بالمنظمة تأثير كبير على نجاحها فى النواحي المالية ، الإنتاجية ، التوزيعية والبيعية لمنتجاتها وخدماتها ، ويقصد بأصحاب المصلحة كل من له علاقة تبادلية سواء رسمية أو غير رسمية مع المنظمة . هذه الأبعاد الخمسة هى التى تمثل أسس وضع الخطط الاستراتيجية والتى يسعى المخططون إلى جمع وتحليل البيانات عن مكوناتها تمهيداً لاستصدار وثيقة المنظمة التى تعتبر وثيقة الوثائق ومستند المستندات ، إنها الخطة الاستراتيجية .

### ● الخطة الاستراتيجية للكتاب :

مادام موضوع هذا الكتاب هو التخطيط الاستراتيجى . فلا بد أن نضع أمام القارئ العزيز خطتنا الاستراتيجية فى إخراجنا من حيث التفكير الاستراتيجى . رأينا أن الإدارة حينما تقدم منتجاً جديداً ، أو تلغى منتجاً قائماً إلى عملاء جدد ، تتوسع فى خطوط إنتاجها أو تندمج مع شركات أخرى ، فى كل هذه الأحوال لا بد لها من خطة عمل Business Plan ، التى تحدد هوية المنظمة ، وعن طريقها تعرفها البنوك ، والمستثمرون ، والعملاء ، وتحصل على ما تريد من أموال ومن عاملين ، وتتعاقد مع الموردين ويتعاقد معها

العلاء ، الجميع يريد أن يرى "خطة العمل" وهذا هو موضوع:

### **الباب الأول : خطة العمل – أساس خطتك الاستراتيجية :**

حينما يستقر وضعك ووضع منظمك في دنيا الأعمال ، تبدأ حاجتك إلى التخطيط الاستراتيجي ، ويقول لنا أساتذة الإدارة بأن أى نشاط ، أو عملية لا بد أن تدار إذا أردنا لها النجاح فكان :

### **الباب الثاني : إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي :**

ولأن التخطيط الاستراتيجي هو فى الأساس مسئولية الإدارة العليا ، وعلى رأس الإدارة العليا يوجد مجلس الإدارة . وهناك جهات نظر مختلفة حول دور مجلس الإدارة ، هل هو لوضع الخطة الاستراتيجية ؟ أم لاعتمادها فقط ؟ يناقش الباب الثالث هذا الموضوع من زواياه المختلفة.

### **الباب الثالث : مجلس الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي :**

ما يهمنا فى الأساس هو نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بصرف النظر عن الجهة المسؤولة عن وضعها ، سواء مجلس الإدارة ، أو الرئيس التنفيذي ، أو لجنة ، أو مجموعة العمل ، ومن ثم اعتنى الباب الرابع بهذه المسألة .

### **الباب الرابع : تفصيل الخطة الاستراتيجية :**

ولكى يعيش القارئ مع تجربة نرى – من وجهة نظرنا – أنه قلما يعالج موضوع للنشر العام بهذا التفصيل ومن خبير استراتيجي يحكى تفصيلا خطوات اشتراكه الفعلى مع مجموعة وضع خطة استراتيجية داخل إحدى المنظمات وعلى مدى ٢٤ شهراً كاملة إلى أن تصدر وثيقة الخطة الاستراتيجية .

نتمنى للقارئ العزيز رحلة ذهنية ممتعة مع التخطيط الاستراتيجي .

الاستشاري