

مهارة التخطيط الاستراتيجي

ما هو المقصود بالإستراتيجية⁽¹⁾:

ما هي الإستراتيجية؟ قبل تشعب وتطرق الحديث بالتفصيل لمجال الإدارة الإستراتيجية، فإنه يفضل البدء بتعريف الإستراتيجية. والمقصود بتعريف الإستراتيجية هو تحديد مضمونها وجوهرها أو مكنونها. وقد تم تناول هذه النقطة على وجه التحديد بمزيد من الاهتمام من جانب العديد من الباحثين على مدار الأعوام منذ أوائل الستينات حتى أوائل التسعينات. ومما يلاحظ هو قيام معظم الباحثين بتتظير هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة حيث ركز كل منهم على بعد واحد لهذا المفهوم المعقد والمركب. لذا، تتطلب نقطة البدء الصحيحة إجراء مراجعة للتعريفات الجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال الإستراتيجية، ثم التركيز على الأبعاد المختلفة لهذه المفهوم، وأخيرا محاولة تحقيق التكامل بين المجهودات المبذولة وبغرض اشتقاق واستخلاص مفهومها موحد للإستراتيجية.

هل للإستراتيجية أبعادا تميزها؟

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة **Strategos** باللغة اليونانية وتعني في عموم الحرب. وانطلاقا من الجذور العسكرية للإستراتيجية، يعرف قاموس الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية. إذن يمثل التخطيط أهم مكون في هذا التعريف للإستراتيجية. أما من منظور الإدارة الإستراتيجية تمثل الإستراتيجية مفهوما متعدد الأبعاد، وتتبلور أهم أبعادها، والتي تعرضت لها الدراسات السابقة، في ستة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

البعد الأول: الإستراتيجية كوسيلة لتحقيق غرض المنظمة من خلال أهداف طويلة الأجل، وبرامج التصرف، وأولويات تخصيص للموارد:

يعد هذا التعريف من أقدم وأكثر وجهات النظر تقليدية بشا، مفهوم الإستراتيجية. وترجع أصول هذا التعريف إلى ألفريد تشاندلر الأستاذ بجامعة هارفارد، ويشير هذا

(1) د. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ٢٣ وما بعدها.

التعريف إلى أن الإستراتيجية هي وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وبشكل صريح، وتحديد برامج التصرف الرئيسية المطلوبة لإنجاز الأهداف، واستغلال الموارد الضرورية. وكنقطة بدء، فهناك حاجة إلى تعريف الأهداف طويلة الأجل للمنظمة والتي تعبر عن مستويات أداء معينة مطلوب تحقيقها. ولا يتم تعديل هذه الأهداف إلا في حالة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة مما يستدعي معه إعادة نظر في التزاماتها طويلة الأجل. ومن أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل، يتم إعداد برامج التصرف الإستراتيجية المتوافقة معها والتي تعد من حيث طبيعتها أكثر توجها نحو الأجل القصير. وأخيرا، يشير هذا البعد إلى أهمية ملائمة تخصيص الموارد باعتبارها خطوة حرجة في عملية تنفيذ الإستراتيجية. ولذلك نجد أن تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والبرامج اللازمة لتنفيذها من جانب، وتخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية والمادية من جانب آخر يعد مطلباً لتحقيق الأنساق الاستراتيجية.

البعد الثاني: الاستراتيجية كمنسق أو تدفق مترابط منطقيا، وموحدا، ومتكاملا من القرارات (أو التصرفات):

ترجع جذور هذا البعد إلى كتابات كل من وليم جليك وهنري منتزيرج. ويعتبر هذا التعريف الإستراتيجية بمثابة نسق أو مط لتدفق معين من القرارات أو التصرفات. ففي ضوء هذا التعريف نجد أن استخدام بيكاسو اللون الأزرق للتعبير عن الزمن يعد بمثابة إستراتيجية، وكذلك الحال بالنسبة لشركة **Ford Motor** عندما قدم هنري فورد ا لسيارة باللون الأسود فقط. وبطريقة مبسطة، تعبر الإستراتيجية في ظل هذا التعريف عن مدى الأنساق في سلوك المنظمة ويصرف النظر عن كونه مقصودا أم لا. فالإستراتيجية بهذا المفهوم تعبر عن النمط الذي انتهجه تدفق قرارات المنظمة عبر تاريخها الماضي والذي قد يحدد أيضا توجهها نحو المستقبل. ومعنى ذلك أنه يمكن إلقاء الضوء على إستراتيجية المنظمة من خلال تتبع وتحليل التغييرات الرئيسية في تاريخها - سواء كانت بسبب حدوث تغيير في قيادتها وإدارتها العليا أو بسبب وقوع أحداث خارجية هامة في بيئة المنظمة - والتي ترتب عليها قيام المنظمة بإعادة تحديدها لموقعها أو توجهها الاستراتيجي.

البعد الثالث: الإستراتيجية كتعريف لميدان أو مجال تنافس المنظمة:

يعبر هذا البعد عن أحد المحاور الأساسية للإستراتيجية وهو ضرورة تعريف مجالات النشاط الحالية للمنظمة وكذلك مجالات النشاط التي تزمع الدخول فيها مستقبلا. ويتم تحقيق هذا البعد من خلال تعريف قطاعات النشاط بشكل فعال. ومن المنظور الاستراتيجي أي منظور كل من تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، فهناك ضرورة للبدء

بتحديد وحدة أو وحدات النشاط (أو الأعمال). وتشير وحدة النشاط أو الأعمال إلى قطاع معين من النشاط، خط إنتاج، أو أي مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة لخدمة مجموعة معينة من العلماء للمزاومة مع عدد معين من المنافسين. وفي ضوء هذا يثار التساؤلين التاليين وهما:

- ١- ما هي وحدات النشاط أو الأعمال التي تعمل في ظلها المنظمة في الوقت الحالي؟
- ٢- أي من وحدات النشاط أو الأعمال سوف تكون فيها المنظمة مستقبلاً؟

وللإجابة على هذين التساؤلين، يبدو أن تعريف قطاعات النشاط هو أساس لتحليل نشاطات المنظمة وتحديد موقع الاستراتيجية لكل منها، ولتخصيص الموارد لها، ولإدارة محفظتها من الأنشطة. إذن يؤدي تحديد قطاعات النشاط إلى بلورة مال أو ميدان تنافس المنظمة وبمعنى أدق إظهار مواقع وكيفية التنافس.

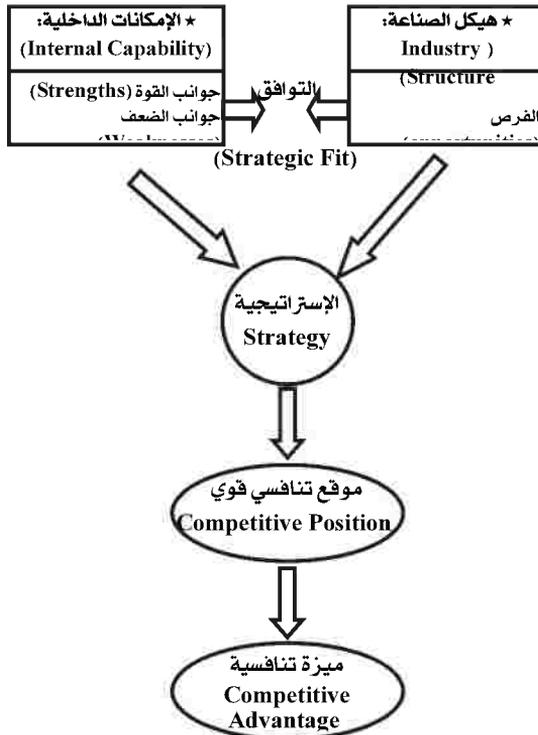
البعد الرابع: الإستراتيجية كاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولجوانب القوة الضعف الداخلية، بغرض تحقيق ميزة تنافسية:

ترجع جذور هذا البعد إلى أحد رواد الإدارة الإستراتيجية في عصرنا الحالي وصاحب فكرة استراتيجية التنافس والميزة التنافسية وهو مايكل بورتر الأستاذ بجامعة هارفارد. ومن منظور بورتر، يعد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل ع ن منافس الشركة في كل مجال من مجالات نشاطها، هو المحور والمحك الرئيسي للإستراتيجية. ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إحداث التوافق بين كل من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في المنظمة. فمن حيث العامل الخارجية، يجب تحديد مدى جاذبية الصناعة واتجاهات التطور فيها وكذلك خصائص المنافسين الرئيسيين. ويترتب على هذا التحليل إلقاء الضوء على كل من الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة بغرض التعامل معها. أما من حيث العالم الداخلية، فهناك ضرورة لتقدير الإمكانيات التنافسية للمنظمة والتي يترتب عليها التعرف على جوانب قوة وضعف المنظمة المطلوب تطويرها وتصحيحها. وعند هذه المرحلة تبرز أهمية الإستراتيجية كمطلب لتحقيق التوافق بين العوامل الخاصة بيئتها الخارجية وإمكانياتها الداخلية. ويتمثل دور الإستراتيجية هنا ليس فقط في الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، ولكن أيضا تعديل وتطوير التنظيم باستمرار وبحيوية لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة. ويمكن التعبير عن مكونات هذا البعد في الشكل التالي. ويوضح الرسم أنه في ضوء تحليل كل من البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف) وكذلك إحداث التوافق بينهما، تظهر الإستراتيجية كاستجابة من جانب المنظمة لاستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية.

البعد الخامس: الإستراتيجية كسبيل للتمييز بين المهام الإدارية في ظل مستويات المنظمة ككل، وحدة الأعمال أو النشاط، الإدارة الوظيفية:

يركز هذا البعد على فكرة أساسية وهي أن المستويات التنظيمية الهرمية المختلفة داخل المنظمة، وما تفرضه من مهام ومسئوليات إدارية في ظل الهيكل التنظيمي للمنظمة، تختلف تماما من حيث مدى إسهامها بشأن تكوين وتنفيذ إستراتيجية المنظمة. وكنقطة بدء، يمكن القول بأنه في ظل الإدارة الإستراتيجية يوجد ثلاث مستويات لصنع الإستراتيجية وهي: مستوى المنظمة ككل، مستوى وحدة النشاط أو الأعمال، وأخيرا المستوى الوظيفي. ففي ظل مستوى المنظمة ككل تتمركز المهام التطلب رؤية أوسع مثل تعريف رسالة المنظمة ككل، دراسة الاستراتيجيات المقترحة من جانب المستويات الأقل (مستوى وحدة النشاط والمستوى الوظيفي) وكيفية استغلال الروابط والعلاقات بين وحدات النشاط المستقلة، وتخصيص الموارد بينها في ضوء أولويات إستراتيجية المنظمة ككل. فعلى سبيل المثال، تضم شركة جنرال إليكتريك الأمريكية مجالات نشاط متعددة مثل: معدات إضاءة، أجهزة منزلية رئيسية، مولدات توربينية، إلكترونيات صناعية، محركات طائرات

الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

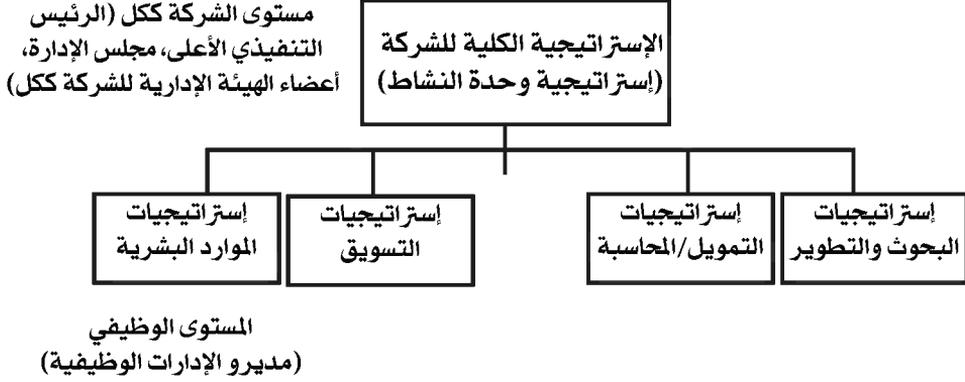


ويتكون هذا المستوى من الرئيس التنفيذي الأعلى، وكبار الإداريين في المستوى الأعلى، ومجلس الإدارة، وأخيرا أعضاء الهيئة الإدارية على مستوى المنظمة ككل. أما في ظل مستوى وحدة النشاط (أو الأعمال)، فتتبلور المهام اللازمة لتعزيز الموقف التنافسي لكل وحدة نشاط داخل الصناعة التي تعمل بها. ويتمثل الدور (الاستراتيجي) لهذا المستوى في ترجمة رسالة المنظمة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة لكل من وحدات النشاط المختلف. ويتكون هذا المستوى من رؤساء وحدات النشاط المختلفة داخل المنظمة والهيئة الإدارية الداعمة لهم. وفي ظل الشركة وحيدة الصناعة، يتطابق مستوى وحدة النشاط مع مستوى المنظمة ككل ويمثلان مستوى واحد. فعلى سبيل المثال، تعمل شركة إسكندرية الوطنية للحديد والصلب في صناعة أو نشاط وحيد وهو حديد التسليح. لذا يمكن القول بأن هذه الشركة تعتبر وحدة نشاط وتضم في داخلها مجموعة الإدارات الوظيفية المختلفة. وأخيرا، وفي ظل المستوى الوظيفي، تبرز المجالات الوظيفية الضرورية لأداء وحدة النشاط لعملها ولاستمرارية ميزتها التنافسية وتشمل: التمويل، التصنيع، المبيعات، الموارد البشرية، الشراء، التوزيع، التسويق، التكنولوجي، والخدمات. ويتكون هذا المستوى من المديرين التنفيذيين الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ المهام في المجالات الوظيفية السابقة. ويتمثل دورهم الاستراتيجي في تنمية الاستراتيجيات الوظيفية للمساعدة في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في المستويين الأول والثاني.

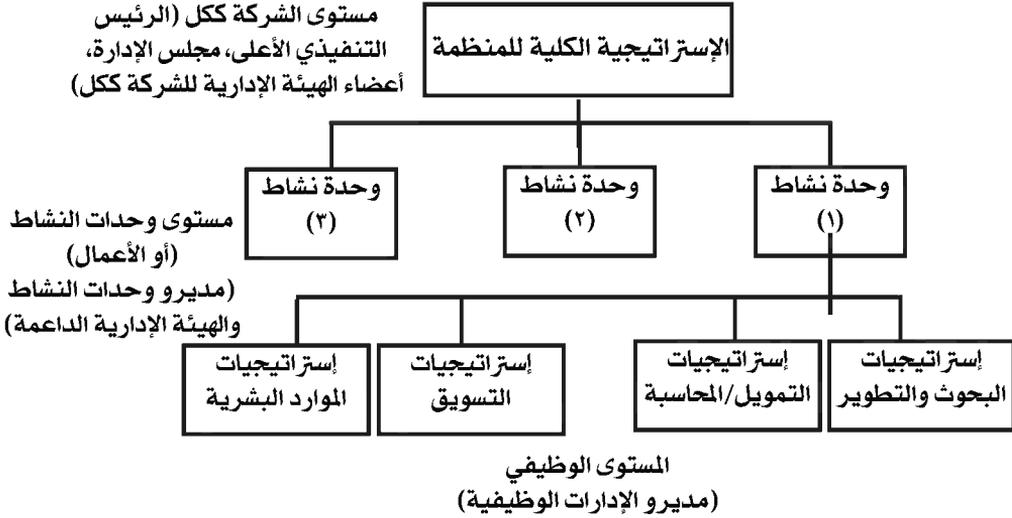
وفي ضوء هذا التوضيح، نجد أن عملية التكامل والتناسق بين هذه المستويات الثلاث تمثل عنصرا رئيسيا للإستراتيجية. وببساطة شديدة، يركز هذا البعد على وجود ثلاث مستويات تنظيمية تخدم عملية تكوين وتنفيذ الإستراتيجية وهي: مستوى التنظيم ككل ويرتبط بكافة القضايا والمسائل المتعلقة بإستراتيجية المنظمة ككل، ومستوى وحدة النشاط ويتعلق بالقضايا والمسائل الخاصة بإستراتيجية وحدة النشاط أو الأعمال، وأخيرا المستوى الوظيفي وما يرتبط به من إستراتيجية وظيفية ويوضح الشكل التالي المستويات التنظيمية من منظور الإدارة الإستراتيجية.

المستويات التنظيمية من منظور الإدارة الإستراتيجية

البديل الأول: شركات وحيدة النشاط



البديل الثاني: شركات متعددة الأنشطة



البعد السادس: الإستراتيجية كتعريف لمدى الإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تتوي المنظمة تقديمه للأطراف المستفيدة منها:

تستحوذ فكرة الأطراف المستفيدة من المنظمة على مزيد من الاهتمام في مجال الإدارة الإستراتيجية. ويطلق مصطلح الأطراف المستفيدة على كل طرف يقوم بشكل مباشر أو غير مباشر بالحصول على منافع أو تحمل تكاليف ناشئة عن تصرفات المنظمة مثل: أصحاب الأسهم، الموظفين المديرين، العملاء، الموردين، المقرضين،

المجتمع المحلي، الحكومة وهكذا. ويعترف هذا البعد بالمسئولية الرئيسية للمنظمة نحو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم أو ما يطلق عليه أيضا خلق القيمة وبمعنى قيام الشركة بتحقيق أرباح تفوق تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة فيها. وكل هذه المسميات لا تهدف إلى النظرية إلى عامل الربح في الأجل القصير، بل ربحية الأجل الطويل ومسئوليتها المستمرة والمقننة تجاه الأطراف المستفيدة منها وباعتبارها قوة دافعة رئيسية للمنظمة. لذا نجد أنه في حالة عدم قيام المنظمة بخدمة العملاء بشكل جيد، أو حدوث قصور من جانبها تجاه موظفيها أو مورديها، فإنها سوف تفقد قدرها على التنافس وأيضاً ربحيتها.

ويلخص الجدول التالي الأبعاد المختلفة للإستراتيجية في شكل قائمة استقصاء للتعرف على مدى توافر الإستراتيجية لدى إحدى الشركات.

الأطر العامة لمفهوم الإستراتيجية: هل لدى شركتك إستراتيجية
ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

(٥) لا أوافق بالمرة	(٤) غير موافق	(٣) محا يد	(٢) موافق	(١) أوافق بشدة	أبعاد الإستراتيجية
					<p>١- يتم التعبير عن غرض الشركة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أهداف طويلة الأجل. • برامج للتصرف. • أولويات لتخصيص الموارد. <p>٢- تتصف قرارات الشركة بأنها نسق أو تدفق مترابط منطقيا وموحدا، ومتكاملا.</p> <p>٣- شركتك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحدد قطاعاتها السوقية بوضوح فيما يتعلق بنشاطها الحالي. • تدرك تماما ما هي مجالات النشاط التي تعتمزم الدخول فيها. <p>٤- شركتك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • على دراية كاملة بكبار منافسيها. • تحاول التنبؤ بتحركات منافسيها.

				<ul style="list-style-type: none"> • لديها لمقدرة على تكيف إستراتيجيتها بصفة مستمرة للتغيرات البيئية. • تعرف تماما جوانب قوتها وضعفها. • تحاول إنجاز ميزة متواصلة طويلة الأجل عن كبار منافسيها في كل من مجالات نشاطها الرئيسية. 5- تدرك الشركة تماما المهام الإدارية المختلفة التي تتم بالمستويات التالية: <ul style="list-style-type: none"> • مستوى المنظمة ككل. • مستوى وحدات النشاط أو الأعمال. • المستوى الوظيفي. 6- تحدد الشركة بدقة الإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تعتمز تقديمه للأطراف المستفيدة منها.
--	--	--	--	--

كيف يتم صنع الإستراتيجية :

بعد أن تعرضنا لمفهوم الإستراتيجية بأبعاده المختلفة، فإن الخطوة التالية هي تعريف القارئ بالمدخل والأبعاد المختلفة بعملية صنع الإستراتيجية أو تشكيلها.

أولا: أي الطرق يمكنك استخدامها لصنع الإستراتيجية؟

* تتفاوت الشركات ومديريها من حيث أداء وظيفة صنع الإستراتيجية. ففي الشركات الصغيرة حيث أن المالك هو نفسه المدير، يتم صنع الإستراتيجية بشكل غير رسمي في صورة شفوية مع كبار المرؤوسين. أما الشركات الكبيرة، فإنها تميل غل تقديم خططها عن طريق "دورة التخطيط الإستراتيجية" والتي تتضمن مشاركة واسعة من الإدارة، العديد من الدراسات، واجتماعات عديدة. وكلما كانت الشركة أكبر وأكثر تنوعا في مجالات نشاطها، كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيما وتتم بشكل سنوي وتتضمن خططا مكتوبة.

* بصفة عامة يمكن القول بأن هناك أربعة طرق رئيسية تستخدم من جانب المديرين لصنع الإستراتيجية وتشمل:

- 1- قيام الرئيس التنفيذي الأعلى للشركة بمهام القائم بوضع الإستراتيجية.
- 2- قيام الرئيس بتفويض عملية صنع الإستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي أو إلى فريق عمل موثوق به.

٣- المدخل الوسيط حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب مساعدة وتعاون كبار مرؤوسيه بما يفيد في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات.

٤- تشجيع الرئيس التنفيذي الأعلى للمرؤوسين على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات.

ومن أحد جوانب الضعف الرئيسية للمدخل الأول هو أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الإستراتيجية لدى فرد واحد. ومن جانب آخر، فإن هذه الدرجة العالية من المركزية في صنع الإستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى نتيجة طيبة خاصة عندما يكون المدير المسئول أكثر قوة ونفوذاً، ولديه رؤية وبصيرة عما يجب القيام به وكيف، ولكن في ظل المنظمات الكبيرة والمعقدة فإنه يفضل توزيع المهام حيث تظهر الحاجة إلى العديد من المبادرات الإستراتيجية لأن قدرته على الإمساك بزمام الموقف سوف تتخفف ومن ثم يقبل تركيزه بالنسبة للعديد من القضايا والمشاكل. أما في ظل المدخل الثاني، وعندما يقوم المدير المسئول بتفويض الكثير من مهام صنع الإستراتيجية إلى الآخرين، فحين هذه الحالة سوف تفتقد الإستراتيجية الطابع الشخصي للمدير نفسه. وفي الغالب، سوف تتشكل الإستراتيجية الناتجة بالمرؤوسين من ذوي التأثير، والإدارات الوظيفية الأكثر نفوذاً، أو بالتحالفات والمجموعات السياسية التي لديها اهتمام قوي في ترويج وجهة نظرها لما يجب أن تكون عليه الإستراتيجية. وفي مثل هذه المواقف تظهر "الاعتبارات السياسية" ويتم ممارسة القوة أو النفوذ ويلعب كل منهما دوره حيث لا يوجد إنفاق قوي في الرأي بشأن الإستراتيجية التي تتبع، وفي مثل هذا الوضع تتفتح الأبواب على مصراعيها وتبرز الحلول السياسية إلى حيز الوجود. ومن جانب آخر، ففي ظل المدخل الثالث وهو مدخل المشاركة فإنه غالباً ما يؤدي إلى تشكيل إستراتيجية سياسية، حيث يكون للإدارات والأفراد الأكثر قوة ونفوذاً فرصة واسعة لمحاولة تكوين رأياً جماعياً واحداً بشأن المدخل الاستراتيجي الذي يفضلونه. وأخيراً، يشجع المدخل الرابع على ظهور الأفكار والآراء المبتكرة من أسفل التنظيم ويعمل على توفير الموارد للأفراد من ذوي المقترحات والاستراتيجيات الجذابة لتنفيذها. لذلك يعد هذا المدخل بمثابة أداة ممتازة للاحتفاظ بحيوية الإستراتيجية وتزويد التنظيم بالطاقة لتجديد ابتكاراته. إلا أن الإستراتيجية الكلية في ظل هذا المدخل لا تعدو إلا أن تكون مجرد حصيلة من الخطط التي تفتقد التنسيق فيما بينها. فالمدير عليه أن يعمل وعي بغرض التأكد من أن المبادرات الفردية تتوافق مع الإستراتيجية الكلية للتنظيم، وإلا فإن المبادرات الفردية قد تنفذ في اتجاهات متعددة وبلا أي تكامل أو منطق يربط بينها. لذا فإنه من الضروري التأكيد

على قدر كافٍ من التلاحم والتوحد عند صنع الإستراتيجية وهو ما يتحقق عند صنع الإستراتيجية من أعلى لأسفل.

ثانياً: أي الأبعاد يمكنك استخدامها لصنع الإستراتيجية:

هناك أربعة أبعاد رئيسية بشأن عملية تشكيل الإستراتيجية، وتطويرها لكل من الأهداف الإستراتيجية ونمط الإدارة وثقافة المنظمة وعملياتها الإدارية:

البعد الأول: إستراتيجية صريحة أم ضمنية:

من أكثر الموضوعات جدلاً حول عملية صنع الإستراتيجية هو مدى العلانية والإفصاح عن الإستراتيجية لأطراف ما سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. لذا يقترح راب أربعة مستويات أو مراحل تعبر عن دور الرئيس التنفيذي الأعلى للشركة بشأن توصيل المعلومات المتعلقة بإستراتيجية المنظمة ككل:

١- إعداد صياغة إستراتيجية المنظمة بغرض عرضها في تقرير الأداء السنوي. وتصاغ الإستراتيجية هنا في شكل عبارة موجهة أساساً إلى حملة الأسهم بالشركة وتعطي إحساساً عاماً باتجاه الشركة وما تتطلع إليه، كما تعكس الأداء السابق لها.

٢- إعداد صياغة إستراتيجية المنظمة بغرض عرضها على مجلس الإدارة، المحللين الماليين، ومديري الإدارة الوسطى. يعد هذا التقرير أكثر شمولية وإيضاحاً، حيث يقدم معلومات أكثر حساسية ويتم توجيهه إلى الأطراف الداخلية بالشركة وكذلك جمهور التعامل المهمين خارجها.

٣- إعداد صياغة إستراتيجية المنظمة بغرض عرضها على الإدارة العليا بالشركة. يتم في هذا المستوى التوغل بعمق في القضايا الرئيسية التي تواجه الشركة، ويقدم هذا التقرير إلى فريق الإدارة العليا الذي تقع عليه مسئولية المشاركة الكاملة في تحديد التوجهات الإستراتيجية وأيضاً المسئولية عن التنفيذ.

٤- إعداد صياغة إستراتيجية المنظمة من جانب الرئيس التنفيذي الأعلى للمنظمة. وهنا يعتبر الرئيس التنفيذي الأعلى للشركة هو العنصر الرئيسي والحرَج في بلورة الرؤية المستقبلية للشركة ونقلها إلى حيز الإنجاز المثمر.

البعد الثاني: المدخل التحليلي الرسمي أم المدخل السلوكي- القوة لتشكيل الإستراتيجية:

يعبر هذا البعد عن مدى الرسمية في تشكيل الإستراتيجية. فالبعض يؤيد فكرة

الاعتماد على أدوات التحليل الرسمي والمنهجيات التي تساعد المديرين في كافة المستويات التنظيمية على التفكير استراتيجيا بصورة أفضل. لذا تمثل عملية تشكيل الإستراتيجية عملية رسمية ونظامية تتم من خلال نظم تخطيط رسمية على نطاق المنظمة بكافة مستوياتها للتوصل إلى الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل، ولوحدات النشاط، وللمجالات الوظيفية المختلفة. ومن جانب آخر، يدافع البعض عن النظرية السلوكية للمنظمة والتي تقترح اتباع المدخل السلوكي/ القوة في تشكيل الإستراتيجية. وتركز هذه المدرسة على عدة جوانب وهي وجود أهداف متعددة للمنظمات، أهمية الاعتبارات السياسية في صنع القرارات الإستراتيجية، عمليات المساومة والمفاوضة، دور التحالفات في الإدارة الإستراتيجية، وأخيرا إمكانية تحقيق درجة ما من النجاح بدون مزيد من التخطيط والجهد. وفي ضوء هذين المدخلين، نجد أنه لا يمكن لأي مدخل بمفرده أن يفسر بوضوح عمليات تشكيل الاستراتيجيات الناجحة. لذا يعد المزج بين المدخلين أفضل وسيلة للتعرف على كيفية صنع الإستراتيجية.

البعد الثالث: الإستراتيجية كنسق أو تدفق لتصرفات ماضية أم تخطيط متطلع للإمام:

يعبر هذا البعد عن مقدار الاهتمام الموجه إلى الأحداث السابقة عبر الزمن. فالبعض يرى أن الإستراتيجية هي التي تشكل التوجه المستقبلي للشركة، ومن ثم تصحح الإستراتيجية بمثابة محصلة للأهداف وبرامج التصرف والموجهة نحو التعامل مع عمليات التغيير المستقبلي في حياة المنظمة. أما البعض الآخر، فينظر إلى الإستراتيجية - من منظور تاريخي - باعتبارها نمط معين من التصرفات ينشأ من القرارات السابقة للشركة. وفي ضوء وجهة نظر هذه تعبر الإستراتيجية عن مدى الاتساق في السلوك - وسواء كان مقصودا أم لا - الملحوظ للمنظمة على ضوء تصرفاتها السابقة. وفي ضوء هذين الرأيين يبرز مطلب تحقيق التوازن بين التعلم من الماضي وتشكيل مجموعات جديدة من التصرف لقيادة المنظمة نحو حالة مستقبلية قد تبعتها تماما عن سلوكها في الماضي.

البعد الرابع: إستراتيجية متعمدة أو ناشئة:

يأخذ هذا البعد بوجهة نظر أخرى بشأن تشكيل أو صنع الإستراتيجية تستند إلى مدى وجود استراتيجيات متعمدة أو ناشئة كتسلسل طبيعي أو منطقي. وتعتبر الإستراتيجية متعمدة في حالة اتفاقها مع مجموعة التصرف المقصودة أو المتعمدة،

وناشئة عندما تبرز الإستراتيجية في ضوء أنماط السلوك الماضي وفي ظل عدم توافر النية أو القصد. ولا يعني هذا البعد انفصال وجهتي النظر عن بعضهما البعض بل يعي أن كل منهما يعمل كقوة دافعة في نفس الوقت. وبمعنى أوضح أن المديرين في حاجة إلى لاستراتيجيات المتعمدة لتزويد التنظيم بالإحساس بأنه ذو توجهات هادفة، كما أنه على استعداد للتعلم واتخاذ التصرفات وفقا لنمط أو نسق معين.

يتضح من العرض السابق، أن هناك أربعة أبعاد وليس بعدا واحدا لعملية تشكيل الإستراتيجية وهي:

أ- إستراتيجية واضحة أم مضمّنة:

١- درجة التفتح والانتشار في توصيل الإستراتيجية داخليا في المنظمة وخارجيا لأطراف التعامل المناسبين.

٢- درجة مشاركة مستويات تنظيمية مختلفة.

٣- مدى الاتفاق في الآراء حول مجموعات التصرفات المقصودة، وخاصة درجة عمق وتغلغل الرئيس التنفيذي للشركة في هذا الجهد.

ب- المدخل التحليلي الرسمي أو المدخل السلوكي/ القوة:

٤- درجة الاعتماد على العمليات الرسمية في تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل، وبوحدات النشاط، والمجالات الوظيفية.

٥- مدى التفاوض بين كبار اللاعبين للتوصل إلى الإستراتيجية الكلية للشركة.

ج- الإستراتيجية كنسق لتصرفات سابقة أم خطة متطلعة للأمام:

٦- مدى ارتباط الإستراتيجية بنمط معين من التصرفات الماضية.

٧- استخدام الإستراتيجية كقوة دافعة للتغيير وكمعبر نحو اتخاذ مجموعة جديدة من التصرفات.

د- إستراتيجية متعمدة أو ناشئة:

٨- درجة كون الإستراتيجية متعمدة (أو مقصودة) أو طارئة.

ويوضح الجدول التالي الأبعاد المختلفة لعملية تشكيل الإستراتيجية، وأيضا كيفية تشكيل الإستراتيجية داخل إحدى الشركات.

الإطار العام لعملية تشكيل الإستراتيجية: كيف يتم تشكيل الإستراتيجية داخل
شركتكم؟ ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

(٥) لا أوافق بالمرة	(٤) غير موافق	(٣) محايد	(٢) موافق	(١) أوافق بشدة	أبعاد عملية تشكيل الإستراتيجية
					<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية صريحة أم ضمنية؟ ١- يتم إبلاغ الإستراتيجية صراحة بشكل واسع: <ul style="list-style-type: none"> - داخليا إلى المنظمة. - خارجيا إلى كل أطراف التعامل الملائمة. ٢- يتم التوصل إلى الإستراتيجية من خلال عملية مشاركة واسعة. ٣- تدار العملية الإستراتيجية بغرض تحقيق اتفاق واسع في الرأي حول المجموعات المقصودة من التصرف.
					<ul style="list-style-type: none"> • المدخل التحليلي الرسمي أم المدخل السلوكي/ والقوة لتشكيل الإستراتيجية: ٤- تعتمد الإستراتيجية على علمية رسمية منظمة تهدف إلى التحديد الكامل لاستراتيجيات المنظمة، وحدات النشاط، الأدوات الوظيفية. ٥- تعتمد الإستراتيجية على عملية تفاوض بين كل الأطراف الرئيسية.
					<ul style="list-style-type: none"> • الإستراتيجية كنسق أو تدفق لتصرفات ماضية أم تخطيط متطلع للأمام؟ ٦- تنشأ الإستراتيجية نتيجة لتدفق معين من التصرفات في قراراتها السابقة. ٧- تعتبر الإستراتيجية أساسا بمثابة محركا للتغيير والذي يشكل مجموعات التصرف القادمة.
					<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية متعمدة أم ناشئة؟ ٨- غالبا ما تكون الإستراتيجية متعمدة.

خطوات التحول الاستراتيجي الفندقي:

فتمثل هذه الخطوات فيما يلي⁽¹⁾:

- ١- تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية حتى تكون بمثابة معيار يتم السعي إلى تحقيقه داخل الفندق.
- ٢- تطوير الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة (استراتيجية التسويق - الإستراتيجية المالية ... إلخ) لتحقيق الأهداف السابقة.
- ٣- إعداد السياسات اللازمة التي تقود وتوجه عملية اتخاذ القرارات.
- ٤- بناء تنظيم قي فعال من خلال اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الإستراتيجية داخل الفندق.

ولكي تتجح هذه الخطوات لابد من محاولة تشكيل مناخ الفندق وثقافته لقبول عملية التطبيق. ويلاحظ أن الغرض من صياغة الأهداف السنوية هو ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف محددة في ضوء الموازنة السنوية بينما تقوم الاستراتيجيات الوظيفية بترجمة الإستراتيجية الأساسية على مستوى النشاط إلى خطط لكل وحدة فرعية داخل هذا النشاط. ويساعد المديرين في كل وحدة فرعية في إعداد هذه الاستراتيجيات والتي تساعد في تحديد ما هو مطلب من هذه الوحدات الفرعية لتطبيق الإستراتيجية الأساسية. وتحتاج الإدارة في الوحدات الفرعية هذه إلى سياسات تحكم عملية اتخاذ القرارات. وأخيرا يحتاج الفندق إلى هيكل تنظيمي مناسب يسهل من عملية التنفيذ هذه بالإضافة إلى خلق مناخ مواتي لقبول الإستراتيجية من خلال ممارسة المهام القيادية بواسطة الإدارة وتحتاج هذه العملية إلى وقت يعادل خمس أو عشر أضعاف الوقت اللازم لعملية الصياغة كما أنها تحتاج إلى مهارات إدارية وقدرة على التعامل مع العنصر البشري بكل مستوياته.

١- الأهداف السنوية:

للأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل تعتبر بمثابة معايير للاستراتيجيات على مستوى الفندق ككل.

وتتضمن هذه المعايير: الحصة السوقية، معدل العائد على الأموال المستثمرة، معدل العائد على حق الملكية، سعر السهم، النفاذ إلى السوق وكلها تمثل أسس تساعد على تقييم الفاعلية النهائية للإستراتيجية المختارة. وبالرغم أن هذه الأهداف توضح غرض

(1) د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي، ص ٣٠٤ وما بعدها.

الإستراتيجية طويلة الأجل وتمثل أساسا لتقييمها، إلا أنها لا تقيد كثيرا في توجيه وقيادة الإستراتيجيات والأنشطة متوسطة الأجل واللازمة لتطبيق الإستراتيجية الأساسية، وعلى هذا فإن تحديد أهداف تشغيلية قصيرة الأجل ترتبط وتتبع من الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل تعتبر خطوة هامة لتطبيق الإستراتيجية.

مواصفات الأهداف قصيرة الأجل الفعالة:

تعتبر الأهداف قصيرة الأجل تعبيراً دقيقاً عن مساهمة الوحدة الفرعية في تطبيق إستراتيجية الفندق الأساسية وبالرغم من بساطة هذه الحقيقة، إلا أن تجاهلها يمثل أحد المشاكل الأساسية في تطبيق الإستراتيجية. ولزيادة مساهمة هذه الأهداف فلا بد من توافرها ما يلي:

١- ارتباطها بالأهداف طويلة الأجل:

حيث يجب أن يكون الهدف قصير الأجل مرتبطاً بالأهداف طويلة الأجل لإستراتيجية النشاط وفهم ذلك لا بد من معرفة الفرق بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وذلك من خلال ما يلي:

◀ الوقت الذي يغطيه الهدف: عادة ما يكون تركيز الهدف طويل الأجل على خمس سنوات أو أكثر في المستقبل بينما تغطي الأهداف قصيرة الأجل عادة سنة.

◀ التركيز: تركز الأهداف طويلة الأجل على مكانة المنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها بينما يركز الهدف قصير الأجل على نواحي الإنجاز التي يجب أن تؤديها الوحدات الفرعية أو الأقسام الوظيفية أو للشركة ككل وذلك للسنة القادمة.

◀ درجة التحديد: عادة ما تصاغ الأهداف طويلة الأجل بصفة عامة بينما تكون الأهداف قصيرة الأجل محددة ومرتبطة مباشرة بالشركة أو الوظائف الفنية أو الوحدات الفرعية.

◀ القياس: بالرغم من ضرورة قياس كلا من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، إلا أن الأهداف طويلة الأجل تقاس بطريقة عامة (الوصول بالحصة السوقية إلى ٢٠٪) إلا أن الأهداف قصيرة الأجل تقاس بطريقة أكثر تحديداً (زيادة ١٥٪ في المبيعات خلال العام القادم).

وعلى هذا فإن الأهداف قصيرة الأجل تضيف عمقاً وتحديداً أكثر لما سيتم إنجازه لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. فمثلاً الهدف الخاص بزيادة الحصة السوقية إلى ٢٠٪

خلال ٥ سنوات يوضح الموقف أو المكانة التي يريد النشاط أو الشركة الوصول إليها. ولكن تحقيق هذا الهدف يمكن أن تكون أكثر قابلية لتحقيق إذا كان هناك مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل تحدد ما يجب أن يتم كل سنة لتحقيق هذا الهدف العام. فإذا كانت الحصة السوقية للفندق ١٠٪ الآن، فقد يكون الهدف قصير الأجل (السنوي) هو تحقيق ٢٪ زيادة في الحصة السوقية على الأجل خلال السنة القادمة.

٢- التكامل والتنسيق:

حيث يجب ألا تتعارض أهداف الوحدات الفرعية أو الأقسام الرئيسية للمنظمة حيث أن هذا التعارض قد يعرقل تنفيذ الأهداف طويلة الأجل وبالتالي إستراتيجية المنظمة. وعلى هذا لا بد من التكامل والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث يحدد كل هدف ما يلي:

- ما الذي سيتم أداءه؟
- متى سيتم الأداء؟
- كيف سيتم هذا؟
- قياس هذا الأداء.

٣- القابلية للقياس:

هناك بعض الأهداف يسهل قياسها (عدد وحدات خط الإنتاج) بينما هناك أهداف يصعب قياسها (أداء الأفراد) ولكن التطبيق الناجح للإستراتيجية يحتم ضرورة إيجاد مقاييس تمكن من قياس الأهداف المختلفة.

٤- الأولويات:

حيث أن هناك أولويات في تحقيق الأهداف، فقد تكون اعتبارات الوقت تبرز إنجاز هدف قبل الآخر. وعلى هذا لا بد من ترتيب هذه الأهداف من خلال "لجنة التخطيط" بالمنظمة أن إعطاء أوزان لكل هدف بحيث يتم البدء بالأهداف ذات الأوزان الأعلى.

٢- الاستراتيجيات الوظيفية:

تعتبر الإستراتيجية الوظيفية خطة قصيرة الأجل لمجال وظيفة معين داخل المنظمة. وتساعد هذه الاستراتيجيات على توضيح الإستراتيجية الأساسية للفندق من خلال إعطاء بعض التفاصيل لتوضيح كيف سيتم إدارة المجالات الوظيفية في المستقبل. ويجب أن يتم تطوير استراتيجيات في المجالات الوظيفية المختلفة كالتسويق

والتمويل والإنتاج والعمليات والبحوث والتطوير. ويجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متمشية مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجية الأساسية. وتفيد هذه الاستراتيجيات في تحويل الإستراتيجية الأساسية للنشاط إلى أنشطة يومية داخل المجالات الوظيفية المختلفة من خلال الإجابة على السؤال التالي "ما هو دور كل وظيفة أو ما الذي سيتم عمله داخل هذا المجال لتطبيق إستراتيجية الفندق؟" وبالتالي فهو تحويل التفكير (الإستراتيجية الأساسية) إلى أعمال أو أنشطة عملية لإنجاز أهداف محددة.

وسيتم تناول ثلاثة استراتيجيات وظيفية تمثل الأنشطة الأساسية لأي فندق مع عرض مكونات هذه الاستراتيجيات وذلك كما يلي:

إستراتيجية التسويق:

تدور إستراتيجية التسويق حول عناصر المزيج والذي يطلق عليها 4P'S نسبة إلى أربعة كلمات يبدأ كل منها بالحرف (P) وهي المنتج **Production** والمكان **Place** والترويج **Promotion** وأخيرا السعر **Price**.

فبالنسبة للمنتج أو الخدمة يجب أن تحدد هذه الإستراتيجية لمدير التسويق البنود الخاصة بمواصفات، مزيج المنتجات، التغليف، الجودة، تطوير المنتجات الجديدة بمعنى أن يوضح هذا المكون ملامح المنتجات ومواصفاتها والتي تتمشى مع رغبات وحاجات المستهلك.

ولا يكون المنتج ذو قيمة للمستهلك إلا إذا لم يتوافر في المكان المناسب وعلى هذا يتضمن المكون الخاص بالمكان أو بمنافذ التوزيع المستخدمة متى وأين ومن الذي يعرض المنتج للبيع. ويكون التركيز هنا على الطريقة الذي يأخذ لمنتج كي يصل إلى المستهلك.

ويوضح المكون الخاص بالترويج طريقة اتصال الفندق بالمستهلك والسوق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصي والإعلان وترويج المبيعات واختيار وسيلة الإعلان ذاتها. ونظرا لحاجة هذا المكون إلى الأموال فلا بد أن يكون متصلا اتصالا مباشرا بالإستراتيجية المالية.

وأخيرا تمثل إستراتيجية التسعير بعدا هاما في إستراتيجية التسويق حيث تؤثر على العرض والطلب وكذلك الربحية وأخيرا إدراك المستهلك. وقد يكون مدخل التسعير موجه بالتكاليف أو موجه بالسوق أو موجه بالمنافسة أو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. ويوضح الجدول التالي نموذج للإستراتيجية التسويقية ومكوناتها الوظيفية.

الاستراتيجيات الوظيفية في التسويق

الأسئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية التسويق	الإستراتيجية الفرعية الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> - ما هي المنتجات أو الخدمات التي يجب التركيز عليها؟ - ما هي المنتجات/ الخدمات التي تحقق أعلى ربحية؟ - ما هي الصورة التي يراد خلقها عن المنتج/ الخدمة لدى العملاء؟ - ما هي الرغبات التي يقوم المنتج/ الخدمة بإشباعها لدى المستهلكين؟ - ما هي التغييرات التي من الممكن أن تؤثر على توجهات عملائنا؟ 	المنتج (الخدمة)
<ul style="list-style-type: none"> - هل نحن نستخدم السعر كوسيلة للمنافسة؟ - هل يمكن أن نقدم خصم أو أي تعديلات في عملية التسعير؟ - هل سياسات التسعير معيارية على مستوى الدولة أم على مستوى الفندق فقط؟ - ما هي الشريحة التسعيرية التي نطمح إليها (طبقة وسطى - علينا - دنيا)؟ - هل نحن نركز على ربط السعر بالطلب على المنتج؟ أم على السعر التنافسي؟ - ما هي نسبة مجمل الربح؟ 	السعر
<ul style="list-style-type: none"> - ما هي نسبة التغطية المناسبة للتسويق (٣٠٪ - ٤٠٪ - ٥٠٪...) - هل هناك مناطق جغرافية لها أولوية معينة؟ - ما هي قنوات التوزيع الأساسية المناسبة؟ - ما هي أهداف قنوات التوزيع، هيكلها، إدارتها؟ - هل يغير مدير التسويق درجة اعتماده على قنوات التوزيع، رجال البيع، البيع المباشر؟ - هل يتم توزيع القوى البيعية على أساس المناطق، الأسواق، المنتجات؟ 	المكان (التوزيع)
<ul style="list-style-type: none"> - ما هي الأولويات والمداخل المختلفة لعلمية الترويج؟ 	الترويج

الإستراتيجية الفرعية الرئيسية	الأستئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية التسويق
	- ما هي الأولويات والمداغل الإعلاني المرتبطة بكل منتج وسوق ومنطقة جغرافية. - ما هي وسائل الإعلان المناسبة للإستراتيجية التسويقية؟

Source: John A. Pearce & R. B. Robinson, op. cit., P. 338.

الإستراتيجية المالية:

يختلف الوقت الذي تغطيه هذه الوظيفة عن الوقت الخاص بالمجالات الوظيفية الأخرى، أن الوقت الخاص بالإستراتيجية المالية يختلف حيث أنه يوجه الاستخدامات المالية لتدعيم إستراتيجية النشاط والأهداف طويلة وقصيرة الأجل. معنى ذلك أن هناك إستراتيجيات تشغيل مالية توجه المدير المالي في الاستثمارات طويلة الأجل، استخدام المديونية في التمويل، توزيعات الأسهم. ويوضح الجدول التالي مكونات الإستراتيجية المالية والأستئلة التي يجب الإجابة عليها.

الاستراتيجيات الوظيفية المالية

الإستراتيجية الوظيفية الرئيسية	الأستئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية المالية
١- الحصول على الأموال	- ما هي تكلفة الحصول على الأموال المقبولة في الفندق؟ - ما هي نسبة كل من التمويل طويل الأجل وقصير الأجل؟ وما هي نسبة الملكية العادية والأسهم الممتازة؟ - ما هي درجة المخاطرة والقيود التي يفرضها الملاك والتي تعتبر مقبولة؟ - ما هي نسبة وشكل الاستئجار التي يمكن استخدامها لتمويل الأصول؟
٢- استثمار واستخدام الأموال	- ما هي الأولويات لتخصيص وتوزيع الأموال بين الأنشطة المختلفة؟ - على أي أساس يتم الاختيار النهائي للمشروع الاستثماري؟ - ما هي السلطات المخولة للمديرين في المستويات الدنيا لتوزيع وتخصيص الأموال بدون الرجوع للمستويات العليا؟

الإستراتيجية الوظيفية الرئيسية	الأسئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية المالية
٢- توزيعات الأسهم وإدارة الأصول المتداولة	- ما هي النسبة التي سيتم توزيعها على المساهمين كعائد على أسهمهم؟ - هل هناك أهمية لتثبيت نسبة التوزيع على الأسهم؟ - ما هي المستويات الدنيا والعليا التي يجب الاحتفاظ بها ك نقدية؟ - ما مدى التحفظ أو التوسع في عمليات الائتمان؟ - ما هي شروط الدفع وحدوده وإجراءات التحصيل المطلوبة؟ - ما هي المواعيد المناسبة لدفع ديون المنظمة والإجراءات التي يجب اتباعها في هذا الشأن؟

Source: Ibid., P. 341

استراتيجيات العملية/ الإنتاج:

تدور هذه الاستراتيجيات حول النظام الأساسي لإنتاج وتقديم الخدمة (التسهيلات والمعدات) من حيث التوفيق بين المدخلات والمخرجات وكذلك عمليات تصميم التسهيلات الداخلي وموقعها من تخطيطا لعمليات في الأجل القصير بالإضافة إلى كفاءة عمليات الشراء. ويوضح الجدول التالي مكونات إستراتيجية الإنتاج/ العمليات.

الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة العمليات والإنتاج

الاستراتيجيات التشغيل الأساسية	الأسئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية الإنتاج/ العمليات
التسهيلات والمعدات	- هل تسكون التسهيلات مركزية أم لا مركزية (موقع واحد أ/ وحدات فرعية صغيرة)؟ - ما هي درجة تكامل العمليات الإنتاجية المنفصلة عن بعضها؟ - إلى أي مدى يستطيع الفندق ملاحقة التطور التكنولوجي؟ - هل سيتم استغلال طاقة الفندق بالكامل أم جزء منها فقط؟
شراء المواد	- ما هو عدد المصادر التي سيتم الاعتماد عليها؟ - كيف يتم اختيار الموردين وكيف تتم إدارتهم؟ - ما هو مستوى مخزون الأمان المناسب؟

الاستراتيجيات التشغيلية الأساسية	الأسئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية الإنتاج/ العمليات
	- ما هو أسلوب التخزين المتبع؟
التخطيط والرقابة	- ما هو مستوى المخزون المناسب؟ - كيف سيتم الصرف من المخزون (ما ورد أولاً يصرف أولاً أم ما ورد أخيراً يصرف أولاً) وكيف ستتم مراقبته. - ما هي العوامل التي سيتم التركيز عليها في عملية الرقابة والخاصة بالجودة، العمالة، استخدام المنتج... إلخ؟ - هل ستكون الصيانة وقائية أم لإصلاح الأعطال؟ - ما هي درجة الأهمية التي يضعها الفندق للتخصص في الوظيفة، سلامة المصنع، استخدام معايير للأداء.

Source: Ibid., P. 345.

٣- تطوير السياسات:

السياسات هي إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومروسيهم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية، وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف الفندق، وبما أنه يشار إليها على أنها "إجراءات معيارية للعمليات" فإن السياسة تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال تمييز كثير من الأفعال والتصرفات.

وهنا وجهات نظر مختلفة للسياسة فبعض الكتاب يستخدمها كمترادف لكلمة "إستراتيجية" والبعض الآخر يستخدم كمترادف "لغرض المنظمة ورسالتها" بينما هناك كثير من الكتاب يستخدمونها في إطار ضيق ومحدد على أنها الخطوط العامة التي يجب ألا تخرج عنها الإستراتيجية وبالتالي فهي تساعد على سرعة الإنجاز وعدم تخطي الحدود خاصة عند تنفيذ الإستراتيجية.

وخلاصة القول أن أول خطوة في تنفيذ الإستراتيجية هي وضع الإستراتيجية موضع التطبيق وتحويلها من مجرد تفكير إلى أعمال وتصرفات وأنشطة محددة ويتم ذلك من خلال أداء ثلاثة أنشطة وهي تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات الوظيفية وأخيراً السياسات.

وعادة ما يكون دور الأهداف السنوية هو قيادة عملية التطبيق للإستراتيجية من خلال تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف حالية. وبالرغم من أن هذه الأهداف تتبع

من الأهداف طويلة الأجل إلا أنها تختلف عنها من حيث الوقت الذي تغطيه، التركيز، درجة التحديد والقياس.

ونفس الكلام بالنسبة للاستراتيجيات الوظيفية حيث تشتق من إستراتيجية النشاط أو المنظمة الأساسية وهي عبارة عن اتجاهات سريعة للوظائف الرئيسية داخل النشاط تحدد ما يجب أن يتم لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية.

وأخيرا تستخدم السياسات التوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلي بطريقة تتماشى مع الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجيات النشاط أي أنها عبارة عن الحدود التي يجب ألا يخرج عنها مسار تطبيق الإستراتيجية.

٤- بناء التنظيم المناسب والفعال:

إذا كان تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات الوظيفية والسياسات توضح ما يجب عمله لتطبيق الإستراتيجية وذلك من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف قصيرة الأجل فإن ذلك يعتبر كمرحلة إعداد للإستراتيجية كي تنتقل إلى المرحلة التشغيلية وهذا يتطلب إنجاز خطوة أخرى في عملية التطبيق وهي إعطاء الشكل التنظيمي الرسمي للإستراتيجية ويتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الإستراتيجية ثم ممارسة القيادة الإستراتيجية لقيادة العملية الخاصة بتشكيل القيم والمناخ التنظيمي المناسب لتدعيم ودفع الإستراتيجية للأمام.

إعداد الهيكل التنظيمي المناسب:

إذا لم يتم تنظيم تطبيق الإستراتيجية المختارة فلن تتحقق هذه الإستراتيجية. ولذلك فلا بد أن يكون هناك تناسب أو انسجام أو اتفاق بين الإستراتيجية المراد تطبيقها والهيكل التنظيمي الذي سوف يستخدم لتسهيل عملية التطبيق هذه. ويلاحظ أن الهيكل يوازن بين احتياجات التخصص وتقسيم المهام، واحتياجات التكامل لربط الأقسام المتخصصة، وعلى هذا يشير الهيكل إلى "عملية تقسيم المهام بغرض تحقيق الوضوح في الاختصاصات والكفاءة ثم التنسيق بين الأجزاء المتداخلة والمتكاملة للفندق وذلك لتحقيق الفاعلية التنظيمية". وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح الأقسام الرئيسية للفندق. وأنماط العلاقات المختلفة بين هذه الأقسام.

مهارات تبسيط الإجراءات^(١)

تتلخص خطوات تحسين الإجراءات فيما يلي:

(١) د. أيمن بن مصطفى عرقوس، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤.