

الفصل الثالث

صياغة الإستراتيجية على مستوى

المنظمة

صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

إعداد الخطط الإستراتيجية

هل إعداد الإستراتيجية "التخطيط الاستراتيجي" مسؤولية فردية أم جماعية ؟ سؤال حير كثيرين من المهتمين بالإدارة الإستراتيجية ، والباحثين في أغوارها.

فالبعض يرى أن التخطيط الاستراتيجي بأهميته وحساسيته وخطورة الخطأ فيه ، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية ، بل لابد من اقتصره على فئة أو مستوى إداري معين ، ولكن شركة "نوكيا" كان لها رأي آخر؛ حيث يعتمد عملاق الهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية على مساهمات 250 من العاملين لديها في مراجعة استراتيجياتها التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء الشركة، ونوعية الاستجابات الإستراتيجية المطلوبة.

ومن ثم يمكننا القول بأن المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية جماعية يشارك فيها العديد من المديرين، سواءً في مرحلة تصميم الاستراتيجيات أو في تنفيذها أو في متابعتها ، بل يرى جي. مور أنه " قد يشمل فريق التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية".

ويوضح الجدول التالي ملخصاً للجهات الرئيسية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي ومهام كل جهة على حدي :

النشاط	الجهة المسؤولة
التصميم والمتابعة والرقابة	مجلس الإدارة ورئيسه.
التنفيذ والمتابعة	العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذيين.
المساعدة والمعونة وجمع وتحليل البيانات	فريق التخطيط أو إدارة التخطيط إن وجدت.

أ. مسؤولية مجلس الإدارة ورئيسه

تتطلب الشراكة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة ، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات الشركة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.



وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالشركة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الإستراتيجية ، كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الإستراتيجية أو " Strategic Planning Culture".

وفيما يلي عرض للأدوار التي يلعبها رئيس مجلس الإدارة في مجال التخطيط والإدارة الإستراتيجية :

1. يتبنى جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
2. يكون مسؤولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط .

3. ينقل تصورات جماعة أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات.
4. يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات الخاصة بها.
5. إعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية "مع أعضاء مجلس الإدارة" للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي .
6. الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي .
7. تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.
8. مناقشة وتعديل الخطط الإستراتيجية والموافقة عليها.
9. متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.
10. يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
11. يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الإستراتيجية.
12. يحاسب العضو المنتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ كما يقترح مكافأة في حالة الإجابة.
13. التدخل من خلال المجلس في حالة مواجهة الشركة الأزمات أو الكوارث.

وقد حاول كثير من علماء الإدارة الإستراتيجية تلخيص تلك الأدوار، حيث يرى كل من سي. باكون و جي. بروان أنها تتلخص في ثلاث أدوار رئيسية وهي المراقبة والملاحظة ، التقييم والتأثير، المبادرة والتحديد ، بينما يرى طومبسون وستركلاند أن الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة متمثلاً في رئيسه يحوي مجالين وهما المراجعة المستمرة للتوجه الاستراتيجي ، وتقييم المهارات القيادية الإستراتيجية للمدراء على مختلف المستويات.

ب. مسؤولية العضو المنتدب في التخطيط الاستراتيجي :

1. اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطة أسهل في التنفيذ.
2. تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها .
3. الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالها وتسهيلها إلى رئيس مجلس الإدارة .
4. قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل ، ووضعها موضع التنفيذ عبر المستويات التنفيذية المختلفة .
5. رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الاستراتيجية .

6. استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية .
7. توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ .
8. التحدث باسم الشركة وتمثيلها فيما يمس الخطط الإستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة .
9. محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة .
10. مساءلة ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية .
11. دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة .
12. تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً واقتصادياً وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة .
13. تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها ، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة علاجها .
14. يتابع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها .
15. خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة .

16. الإحساس الدائم بعائد أي تصرفات يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار قبل وأثناء التنفيذ .

ت. مسؤولية المدير التنفيذي:

تتعد المستويات التنفيذية للمديرين، وكل مدير تنفيذي مسئول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهو المسئول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الإستراتيجية للشركة ككل. وتعتبر تلك الإدارة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية في تطوير الرؤية الإستراتيجية التي يتحدد في ضوئها رسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها ، حيث ينظر إليهم مرؤوسيهـم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأساليب الناجحين منهم .



ث. مسؤولية مدير التخطيط :

تتلخص وظيفة مدير التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط وإعداد دليل أو لائحة التخطيط وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنياً في التخطيط وجمع الخطط الجزئية "الفرعية" في خطة متكاملة والمساعدة في تحديد أهداف وسياسيات واستراتيجيات وخطط الشركة ، ويمكن تلخيص مسؤولياته

فيما يلي :



1. إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة الشركة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة.
2. إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة ؛ بحيث تتضمن شرحاً مبسطاً وكاملاً للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط .
3. جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط .
4. مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبداية في التخطيط والانهاء منه.
5. مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط .

6. مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع :
 - الأهداف العامة للشركة.
 - السياسات والإجراءات والقواعد.
 - استراتيجيات الشركة.
7. مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.
8. مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.
9. كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.
10. تدريب المديرين في الشركة على التخطيط .
11. استخدام النماذج العملية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.
12. متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.



تطبيق تحليل SWOT

(تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى .

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة - المصادر المالية المتاحة - مهارات تنافسية	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور

جيدة	• تسهيلات مهمة
• معرفة جيدة	للعلماء
بالعلماء	• نقص الموهبة
• قيادة جيدة للسوق	والخبرة الإدارية
• النوعية العالية	• معدل انجاز ضعيف
للمنتجات	في تنفيذ الخطط
• إمكانية متاحة	• المعاناة من المشاكل
لإجراء تحسينات	العملية الداخلية
على المنتجات	• عدم القدرة على
	تحويل المتغيرات
	الضرورية في
	الإستراتيجية

التحليل الخارجي

الفرص	التحديات
• الدخول إلى	• احتمال دخول

أسواق جديدة في السوق • إضافة إلى خط المنتج • تنوع المنتجات ذات العلاقة • إمكانية التكامل العمودي • نمو أسرع في السوق • العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	منافسين جدد • زيادة مبيعات المنتجات البديلة • نمو بطيء في السوق • سياسات مالية مناوئة • زيادة الضغوط التنافسية • نمو قوة المساومة للعملاء والموردين • تغيير أذواق وحاجات المستهلكين
---	---

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج :

أولاً : نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق – المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي :

(1) إستراتيجية اختراق السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .



(2) إستراتيجية تنمية السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين .

(3) إستراتيجية تنمية المنتج

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج .

4) إستراتيجية التنوع

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط .

أ- التنوع الأفقي

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكمل لنشاط المنظمة

ب- التكامل العمودي

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

ج- التنوع المختلط

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز)

ثانياً : نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي :

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

(2) إستراتيجية التميز

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع .

(3) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة .

4- أنواع أخرى من الاستراتيجيات

• إستراتيجية الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نمواً معقولاً ولكنه بطيء ،

وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها :

(أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر .

(ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .

(ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر .

(ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

• الاستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثل حلاً مؤقتة قصيرة الأجل ، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من :

(أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة)

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية ، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين .



(ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول)

تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

(ج) إستراتيجية التصفية

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها .

(د) الاستراتيجيات المختلطة

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات

شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة . ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . أن القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخلياً أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال ، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد ، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة

ويمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية

:

- استخدام المواد غير المستغلة .

- استئثار القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة .
- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية .