

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي كمنهج للبحث

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض متناسق ومختصر للتخطيط الاستراتيجي - كمدخل ومنهج رئيسي في موضوع الكتاب .
وحيث يتناول هذا الفصل بعرض الآتي:

التخطيط الاستراتيجي ، ومراحله ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي التسويقي ، وأبعاده ، عمليات التخطيط الاستراتيجي ، أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي ، مزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي ، خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي ، وعناصره المتعددة ، التفاعل بين التخطيط والتنفيذ ، وعمليات التفاعل ، وعناصر النظام المتكامل للإدارة الاستراتيجية وعمليات الرقابة التسويقية وعلاقتها بتخطيط التسويق، ودور الإدارة العليا في عملية الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيون، الإدارة الاستراتيجية للتصدير ومنظوماتها .

١/١ - أولاً :- منهج الإدارة الاستراتيجية :

لقد تعددت الأطر التي يمكن من خلالها صياغة مفهوم لمنهج الإدارة الاستراتيجية فقد عرف (David 2002) أن الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن وصياغة وتطبيق وتقويم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها^(١).

فقد ركز هذا التعريف علي وضع صياغة عامة تصف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن ، ثم انتقل علي مراحلها المختلفة ابتداءً من الصياغة ثم التطبيق ثم تقويم القرارات الوظيفية إلي الوصول للأهداف المحققة .

وقد رأت (عايدة خطاب ٢٠٠٥) أن الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل وبتحقيق تكيف للمنظمة مع البيئة المحيطة وتشمل الإدارة الاستراتيجية اتخاذ القرارات في المجالين التاليين^(٢):-

(١) Fred R.David.(2002) Strategic Management, Prentic Hall International, Inc.,p4

(٢) عايدة خطاب (٢٠٠٥)، التخطيط الاستراتيجي، الناشر: المكتبة الأكاديمية، بالقاهرة، ص ٥

١- مجال التخطيط الاستراتيجي أو تصميم الاستراتيجية .

٢- مجال تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها.

ويركز هذا التعريف علي وصف الإدارة الاستراتيجية بأنها اتخاذ القرارات في مجالين، الأول وهو التخطيط الاستراتيجي أو تصميم الاستراتيجية ثم المجال الثاني وهو تنفيذ الاستراتيجية والرقابة معا في مرحلة واحدة ، وبالتالي فقد اختصر هذا التعريف مراحل الإدارة الاستراتيجية إلي مرحلتين اثنتين لكي تصل إلي تحقيق أهدافها المختلفة من النمو والربحية والتكيف في الأجل الطويل .

وعرف كلا من (Gregory G.Dess / G. T Lumpkin,2003) إن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن «صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ . ويركز هذا التعريف علي تحديد مراحل الإدارة الاستراتيجية إلي ثلاث مراحل، وهذا بمثابة إطار فكري متكامل وتمثل تلك المراحل في الآتي^(١) :

١- المرحلة الأولى : بناء وصياغة الاستراتيجية : Strategy Formulation

ويتم من خلال هذه المرحلة أداء الأنشطة التالية :

(أ) تحديد دقيق لرسالة المنظمة .

(ب) تقييم الموقف الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال العلاقات المتشابكة بين الفرص المتاحة لها والتهديدات المحيطة بها ، وبين نقاط القوة والضعف التي تميز أدواتها.

(ج) تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة والتي يمكن من خلالها اختيار أكثر الاستراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف .

٢- المرحلة الثانية : تصميم الاستراتيجية : Strategy Implementation

ويتم خلال هذه المرحلة ممارسة الأنشطة التالية :-

أ- وضع الأهداف التشغيلية (السنوية).

ب- تصميم مجموعة من السياسات المرشدة للتنفيذ ، ونظام حافز ودافع يعمل علي تنشيط سلوك العاملين

(١) Gregory G.Dess, G. T Lumpkin(2003), Strategic Managment. Creating Competitive Advantages.New York : MC Graw,Hill,Inc..

ج- وضع سياسة لتخصيص الموارد اللازمة للاستراتيجيات التي تم صياغتها، وتطوير الاستفادة الفعالة من نظم تكنولوجيا المعلومات، وإعادة صياغة وتوجيه الجهود التسويقية، وكذلك إعداد الموازنات الجارية والاستشارية.

٣- المرحلة الثالثة: تقييم الاستراتيجية^(١) : Strategy Evaluation

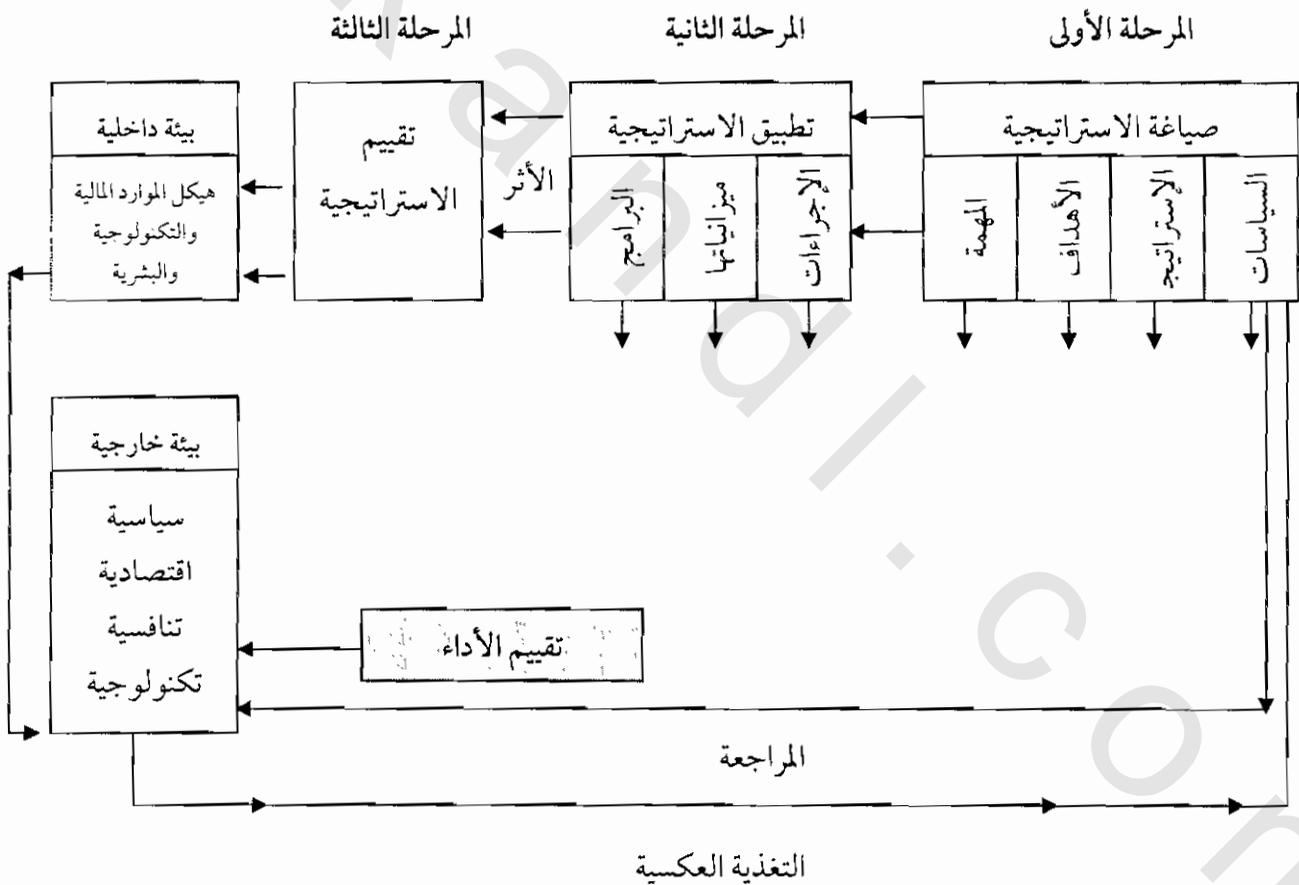
ويتم من خلال هذه المرحلة ممارسة الأنشطة التالية :-

أ- مراجعة تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية .

ب- قياس الأداء واثرتلك المتغيرات علي الأداء .

ج- اتخاذ الخطوات التصميمية لضمان فعالية تطبيق الاستراتيجيات في المنظمة وتحقيق أهدافها .

شكل رقم (١ / ١) النظرة الشمولية لإدارة الاستراتيجية^(٢)



(١) أمينة محمود حسين، (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الناشر الدار الجامعية، ص ٣٥-٣٧.

(٢) تصرفات الباحث تعديل الشكل السابق (تصويب أوضاع مسارات الأسهم، وتوضيح البيئات وعناصرها، والأثر وتقييم الأداء).

(-) محمود جاسم الصميدعي، (٢٠٠٤) استراتيجية التسويق: نخل كمي وتحليل، عمان، ص ٢٦

ويتفق رأي الباحث مع آراء الباحثين الذين حددوا مرحلة منفصلة للتقويم، وذلك لان التقويم له أدواته المستقلة والتي لا يصلح تبويبها وتصنيفها في المرحلة الثانية (مرحلة التطبيق)، ولكن هذه المراحل الثلاث تعد بمثابة سلسلة متوالية فكل منها تؤثر في الاخرى، ويتأثر الشكل العام للنموذج بعدة عوامل وهي^(١):

- ١- حجم المنظمة. ٢- نوع المشكلة ٣- نوعية البيئة.
- ٤- نوع القطاع الذي سيطبق عليه الاستراتيجية.
- ٥- توقيت تنفيذ الاستراتيجية ومدى ملائمة ومناسبة توقيت التنفيذ.
- ٦- درجة ثقافة وخبرة المخططين والمنفذين لهذه الاستراتيجية من مدراء ورؤساء أقسام.
- ٧- نوع العملة. ٨- مدي العائد من تطبيقها. ٩- الاساليب الادارية المتبعة.
- ١٠- مقدار تكاليف تطبيق الاستراتيجية وكذلك التمويل اللازم.

بينما رأي (محمد عوض ٢٠٠٤) أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل^(٢).

وأشار هذا التعريف إلى ربط الإدارة الاستراتيجية بزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

ووصف (Thibodeaux & Edward 1995) علي أنها منظومة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى صياغة منهج فعال يساهم في أنجاز أهداف وأغراض المنظمة.

وقد ركز هذا الوصف علي إبراز الهدف من الإدارة الاستراتيجية ولكن لم يعرض المراحل والأركان الأساسية لها والعلاقات الديناميكية بين هذه الأركان.

وقد وصف (Thain, 1995) منهج الإدارة الاستراتيجية علي انه «عملية متتابعة لتطوير وتكامل عملية التخطيط والتنفيذ لإدراك النجاح في نشاط الأعمال، معبرا عنه في نتائج يتم مقارنتها بأداء مستهدف تم تحديده في ضوء متطلبات داخلية محددة ورغبة ملحة في تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.

(١) تصرفات الباحث.

(٢) محمد عوض، المرجع السابق، ص ٢٦.

(٢) محمد عوض: " (٢٠٠٤) الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الناشر مكتبة عن شمس، ص ٦

وقد أشار هذا التعريف إلى المراحل الأساسية أو المكونات الرئيسية لمنهج الإدارة الاستراتيجية وهي التخطيط والتنفيذ والرقابة، ولكن لم يبرز السمات الخاصة بكل مكون علي حدة والتي تجعله مختلفا في كثير من المواصفات .

- بينما رأي (جمال عبد العزيز ٢٠٠٤) إن منهج الإدارة الاستراتيجية هو عبارة عن أداة إدارية تساعد المنظمة علي تحقيق ميزات تنافسية من خلال منظومة القرارات المستقبلية المحددة للأداء الرامي إلي صياغة استراتيجية مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية وتطبيق الاستراتيجية الناتجة من التحليل والاختيار الاستراتيجي بحيث يتم إنجاز مهمة المنظمة^(١).

التعليق :

يتفق المؤلف مع التعريف السابق بالبحث لأن منهج الإدارة الاستراتيجية يمكن استخدامه كأداة إدارية لتطوير أداء المنظمات ، وتحقيق التنافسيه.

١/١/١ : التخطيط الاستراتيجي التسويقي :-

أشار (Kotler 2002) الى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية إدارية تختص بتنمية التوافق بين أهداف، ومتطلبات المنظمة، وفرصها التسويقية المتغيرة ، وتهيئة أوجه النشاط بالمنظمة لتحقيق الربحية والتنمية المرغوبة^(٢).

وقد رأي (عبد الله جماعة ٢٠٠٢) أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رسم أهداف وخطط طويلة الأجل لتطوير نشاط المنظمة علي ضوء دراسة المتغيرات المحلية والعالمية لاستكشاف الفرص وتقييم نواحي القوة والضعف وتقييم الموارد وحسن استغلالها لتقوية مركز المنشأة^(٣).

ووصف (خير الدين، ١٩٩٦) أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية بين الأنشطة المختلفة في النشاط^(٤).

وقد حدد كلا من (الأحمدي وساحة، ١٩٩٧) أن التخطيط الاستراتيجي يعني بالتخطيط بعيد المدى لحركة المنظمة ككل لتحقيق التوافق والمواءمة بين اتجاهات

(١) جمال رشدي عبد العزيز (٢٠٠٤): "منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه محاسبة غير منشورة، جامعة عين شمس، ص ٧٣، ٧٤ .

(٢) Philip Kotler & Cary Armstrong (2002), Principles of Marketing 9Th Ed., Prentice Hall inc New Jersey. P4

(٣) عبد الله جماعة (٢٠٠٢): "أصول الإدارة"، الناشر شركة ناس، ص ٤٩٥ .

(٤) حسن خير الدين، (١٩٩٧) التسويق: "استراتيجيات"، الناشر مكتبة عين شمس.

وسياسات المنظمة وأهدافها وأوضاعها الداخلية من ناحية وخصائص واتجاهات الظروف الخارجية من ناحية أخرى^(١).

ورأى (عفيفي ٢٠٠٦) أن التخطيط الاستراتيجي هو نفس التعريف السابق مباشرة، ومن ناحية أخرى^(٢)، أنه الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن؟ وماذا نريد؟ ومتي نذهب؟ وكيف سنصل إلي هناك؟

وعرف (محمد عوض ٢٠٠٤) أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة^(٣).

التعليق: تتفق هذه التعريفات على أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية ورسم للأهداف واتخاذ القرارات بعيدة المدى لتحقيق الأهداف المرغوبة، لكنها تختلف في الديناميكية والتطبيق فكل تعريف له رؤية خاصة.

أضاف (محمد عوض ٢٠٠٤) أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو علم وفن إسقاط وتوجيه حركات، وعمليات المنظمة في السوق لصالح المنظمة^(٤).

ورأى (الباحث ٢٠٠٨) أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو عبارة عن تصميم الأهداف التسويقية وأهداف التكنولوجيا الحيوية، وتصميم البدائل الاستراتيجية التسويقية التي تأخذ شكل خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل وكذلك تخطيط البرامج التي تتواءم معها، ثم المفاضلة فيما بينها لحسن اختيار انسبها، ومراجعتها وذلك للتحقق من تنفيذ أهدافها المخططه^(٥).

* الاستراتيجية التسويقية :

هي خطة عمل شاملة طويلة المدى، وتصممها الإدارة العليا ليسترشد بها المدبرون وهم يحددون توجيهاتهم ويصنعون قراراتهم لينفذها العاملون بإدارة التسويق لبلوغ أهداف تسويقية مخططة^(٦).

(١) بسام الأحدي ومحمود ساحة (١٩٩٧): "رؤية استراتيجية في إدارة المنظمات"، مكتبة عين شمس.

(٢) صديق محمد عفيفي (٢٠٠٦): إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة"، مكتبة عين شمس، ص ١١٠.

(-) الباحث

(٣) محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، ص ٦، ٧.

(٤) محمد عوض، المرجع السابق، ص ٧.

(٥) الباحث.

(٦) احمد مصطفى، (٢٠٠١) التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، مكتبة الانجلو، ص ٤٩.

عرفت (هنا سعيدي ٢٠٠٢) أن الإدارة الاستراتيجية التسويقية هي الوسيلة التي تتبعها إدارة التسويق لتخطيط الأهداف التسويقية ، وتشمل الاستراتيجية التسويقية القرارات التالية :-^(١)

- ١- الأسواق المستهدفة .
- ٢- المزيج التسويقي
- ٣- برنامج العمل .
- ٤- مستوى الأنفاق التسويقي .
- ٥- الميزانيات
- ٦- الرقابة .

بينما وصف (فريد النجار ٢٠٠٥) أن الاستراتيجية التسويقية هي الطريقة لأداء الوظائف التسويقية لتحقيق الأهداف وهي تختص أيضا بكيفية توزيع الموارد بغرض تكبير و تعظيم حصص الشركة من السوق^(٢) .

٢/٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي بالمنظمات^(٣) :

وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي :-

- ١- مدي توجه الشركة بالتخطيط الاستراتيجي
- ٢- مدي توجه الشركة بتجزئة السوق .
- ٣- مدي توجه الشركة بالخطة التسويقية والبيعيه .
- ٤- مدي توجه الشركة بالسوق بأبعاده الثلاثة (المستهلكين ، المنافسين ، التنسيق الوظيفي الداخلي).
- ٥- مدي توجه الشركة بنظام للمعلومات التسويقية .
- ٦- مدي توجه الشركة بالتحليل الاستراتيجي لهيكل تكلفة المنتج أو النشاط أو نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .
- ٧- مدي توجه الشركة بمداخل أو مناهج المقارنة المرجعية Benchmarking .
- ٨- مدي توجه الشركة بمداخل أو مناهج Franchising (امتياز علامة المنتج ، وحقوق الامتياز ، وامتياز إدارة الأعمال) .
- ٩- مدي توجه الشركة بمنهج Strategic Biotechnology Planning .
- ١٠- مدي توجه الشركة بنظام التتبع Geo Traceability System .

(١) هنا سعيدي (٢٠٠٢) «إدارة التسويق» مدخل استراتيجي ، مكتبة الجامعة، ص ١١٦- ١١٩ .

(٢) فريد النجار (٢٠٠٥) التسويق بالمنظومات والمصفوفات : M.S.M ، بيت الإدارة للاستشارات والتدريب ، ص ١٢٩ .

(٣) تصرفات الباحث .

تشابه نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي في العديد من الاعتبارات علي الرغم من الاختلافات الشكلية في عدد الخطوات إلا أنها تأتي ضمناً في تفسير الخطوات التي يتضمنها النموذج^(١).

* مفهوم عملية التخطيط :-

أشار (فريد النجار ٢٠٠٥/٢٠٠٧) إلى أن عملية التخطيط هي محاولة لوصف الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل والموارد المطلوبة وأسلوب التشغيل والمواصفات الواجب توافرها لضمان الجودة وفي حدود التكلفة (الموازنة) لتحقيق مجموعة من الأهداف :

وتركز عملية التخطيط علي إجابات التساؤلات التالية^(٢):

- ١- ماذا نرغب أن نحققه الأهداف ؟
 - ٢- ماذا نفعل الآن حتى نصل إلي ما نرغب فيه ؟
 - ٣- ماذا يجب أن نعمل من مجهودات إضافية ؟
 - ٤- ما الذي نستطيع أن نفعله ؟
 - ٥- ماذا يمكن أن نفعله وما يجب أن نبدأ تنفيذه ؟
 - ٦- هل الخطوات المقترحة القيام بها سوف تحقق المطلوب ؟
 - ٧- ماذا سوف نفعل لتحقيق الغايات المنشودة ؟
 - ٨- ابدأ في التنفيذ.
 - ٩- راجع الموقف باستمرار لضمان أن ما يتم تنفيذه يسير وفق الخطة.
- وتوضح العلاقة بين تلك الخطوات التسع في الشكل رقم (١/٣)، مع مراعاة تحديد :

- ١- الرؤية : Vision.
- ٢- رسالة مهام المؤسسة : Mission.
- ٣- تحليل المنظومة الحالية واقتراح منظومة جديدة .

(١) إعداد الباحث.

(٢) فريد النجار، (٢٠٠٧) تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية، ص ٢٣٢.

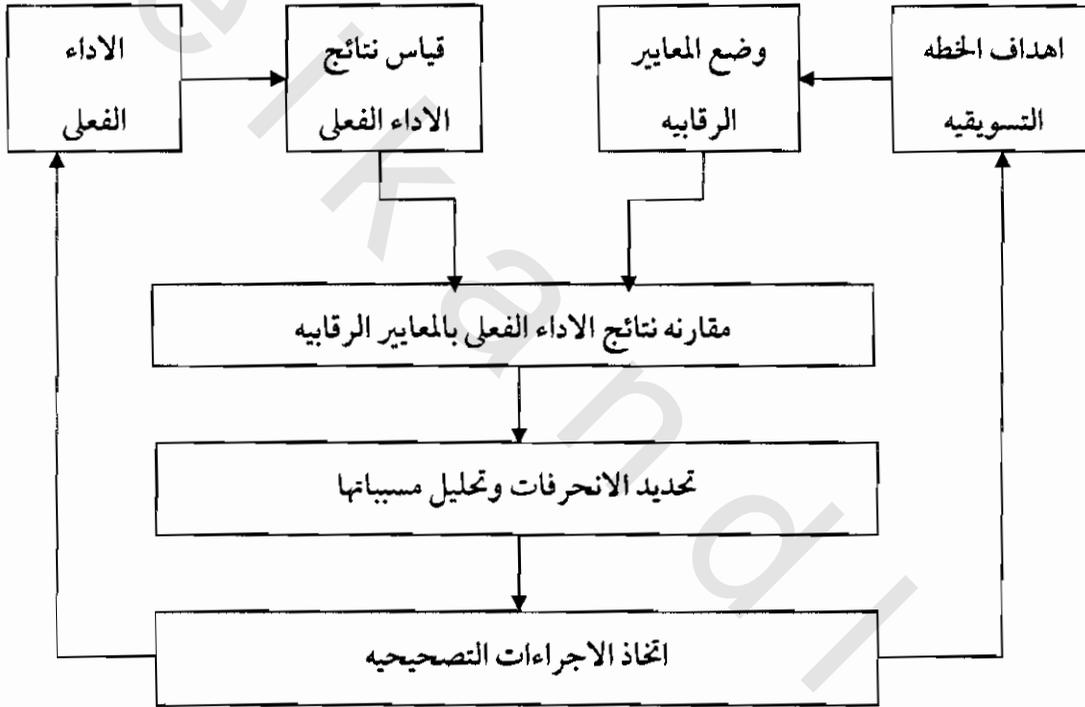
٤ - تحديد المرامي والأهداف والغايات.

٥ - التحليل الرباعي (نقاط القوة التنظيمية - نقاط الضعف التنظيمي - الفرص - التهديدات) ICAS EFAS , SFNS .

٦ - وضع الإطار العام للخطة الاستراتيجية والخطط الفرعية والبرامج والموازنات التخطيطية .

٢/٢/١ عملية الرقابة التسويقية وعلاقتها بتخطيط التسويق .

يوضح الشكل رقم (٢ / ١) عملية الرقابة التسويقية وعلاقتها بتخطيط التسويق.



يوضح هذا الشكل عملية الرقابة التسويقية، حيث ترتبط عملية الرقابة التسويقية ارتباطاً وثيقاً بتخطيط وتنفيذ التسويق، فالامر يتطلب القيام بمتابعه وتقييم الاعمال التي تم تنفيذها والاهداف التسويقية التي تم تحقيقها، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات الناتجة من القصور في التنفيذ.

٢/٢/١ أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي^(١) :

١ - تحديد المهام المشتركة : يجب تحديد الأنشطة الكلية للمنظمة من خلال الخطة الاستراتيجية .

(١) محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥ ، ٣٦ .

٢- وضع الأهداف المشتركة : والتي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي مثال أهداف استراتيجية لمواجهة الطلب، والعرض، والبحث عن أسواق خارجية جديدة للتصدير، وتحفيز الطلب الخارجي علي الصادرات الزراعية المهندسة وراثيا^(١)، التنوع ووضع أهداف مخططة للمبيعات بقيمة محددة ، ومعدل نمو أعلى من ١٠٪ في السنة وبأسعار تزيد ١٠٪ عن السعر السائد .

٣- توفير دليل التطوير السلعي : لتخطيط خطوط إنتاج الحبوب والخضر المعالجة وراثيا والمجمدة والمجففة والمطبوخة والفاكهة مع تنوع محدود لخطوط الغذاء ذات معدلات النمو العالية^(٢).

٤- تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية : أن خطة التسويق الاستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار كل الموارد المشتركة للتصنيع والإنتاج، البحث والتطوير والتمويل والإدارة والتسويق، وعلي الإدارة العليا توضيح كيفية استقبال هذه الموارد وما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المنظمة .

٥- وضع أهداف أداء مشتركة : علي خطة التسويق الاستراتيجي وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد علي الاستثمار ، والعائد علي صافي الموجودات ، والتدفق النقدي المخصوم ، ويجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية .

٦- توفير دليل عمل لتوزيع الموارد : بأن أحد الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة هو توزيع الموارد علي وحدات النشاط والوحدات الإنتاجية المختلفة .

٧- وضع تخطيط أفقي طويل الأمد : يجب أن تحتوي خطة التسويق الاستراتيجي علي نظرة طويلة الأجل وذلك بسبب الحاجة إلي اختيار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق .

٨- تأكيد مسؤولية الإدارة العليا : إن خطة التسويق الاستراتيجي هي من مسؤولية الإدارة العليا سواء علي المستوي المشترك Corporate أو

(١) تصرف الباحث.

(٢) الباحث.

(-) Procter T , (1996) , .Marketing Management ,Integrating Theory and Practice International ,Thomas on Business press, London .

مستوي وحدات النشاط SBU وبالتالي تكمن الأهمية في أن الخطة الاستراتيجية الموضوعة تقود إلى توزيع الموارد المشتركة وتؤثر بالتالي على الموقف المالي للمنظمة ، إن جهود الإدارة الوسطي تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا .

٤/٢/١ مزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي^(١) :

- ١- يحقق التخطيط الاستراتيجي التسويقي مزايا عديدة للمنظمة وذلك وفقا للاتى:-
- ١- يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتسويقية ، والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المنظمة .
- ٢- يساعد المنظمة في أولوية ترتيب الأهداف ، وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المنظمة .
- ٣- التخطيط يزيل حالة التعصب ، حيث أن الأحداث غير المتوقعة في حالة عدم التأكد يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة .
- ٤- تخطيط الاستراتيجية يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير .
- ٥- التخطيط الاستراتيجي لا غني عنه لدعم الإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فاعلة .
- ٦- يدفع المدراء إلى السوق والإجابة على الأمور ذات الأهمية العالية للمنظمة ويطور من مهاراتهم .
- ٧- يعمل على محاكاة المستقبل ، وتحديد الفرص والتهديدات على الورق كوسيلة تسمح للمنظمة من اتخاذ قرارات أفضل ، وذلك عن طريق انتهاز الفرص التي يمكن تحقيقها في المستقبل والتي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها .
- ٨- التخطيط الاستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المشروع كنظام متكامل يتفاعل مع كل أجزاءه .
- ٩- يعمل على توفير موارد بشرية لها أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة .

(١) محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣.

(-) مالكولم ، باكر. ونالدر (١٩٩٧) ، الخطط التسويقية ، مترجم: مكتبة الملك فهد ، السعودية ، ص ٣٨١ .

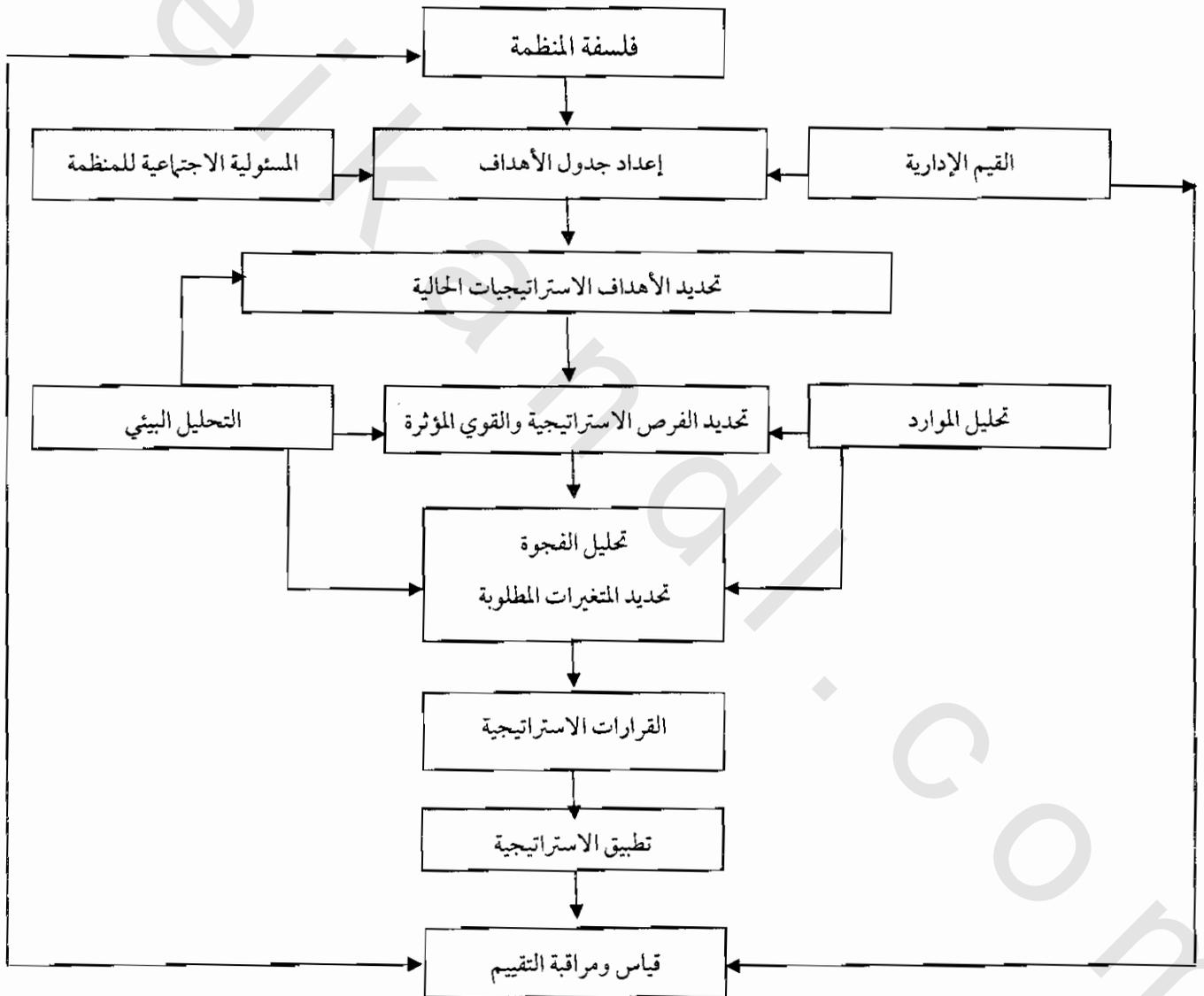
(-) تصرف الباحث ، الترتيب والتسلسل المنطقي والإيضاحات والصياغة .

١٠- يساعد علي تشخيص المسائل الاستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها .

١١- يساعد المنظمة في التفاعل مع ارتفاع درجة تعدد نشاط الأعمال وبصفة خاصة في المنظمة الكبيرة .

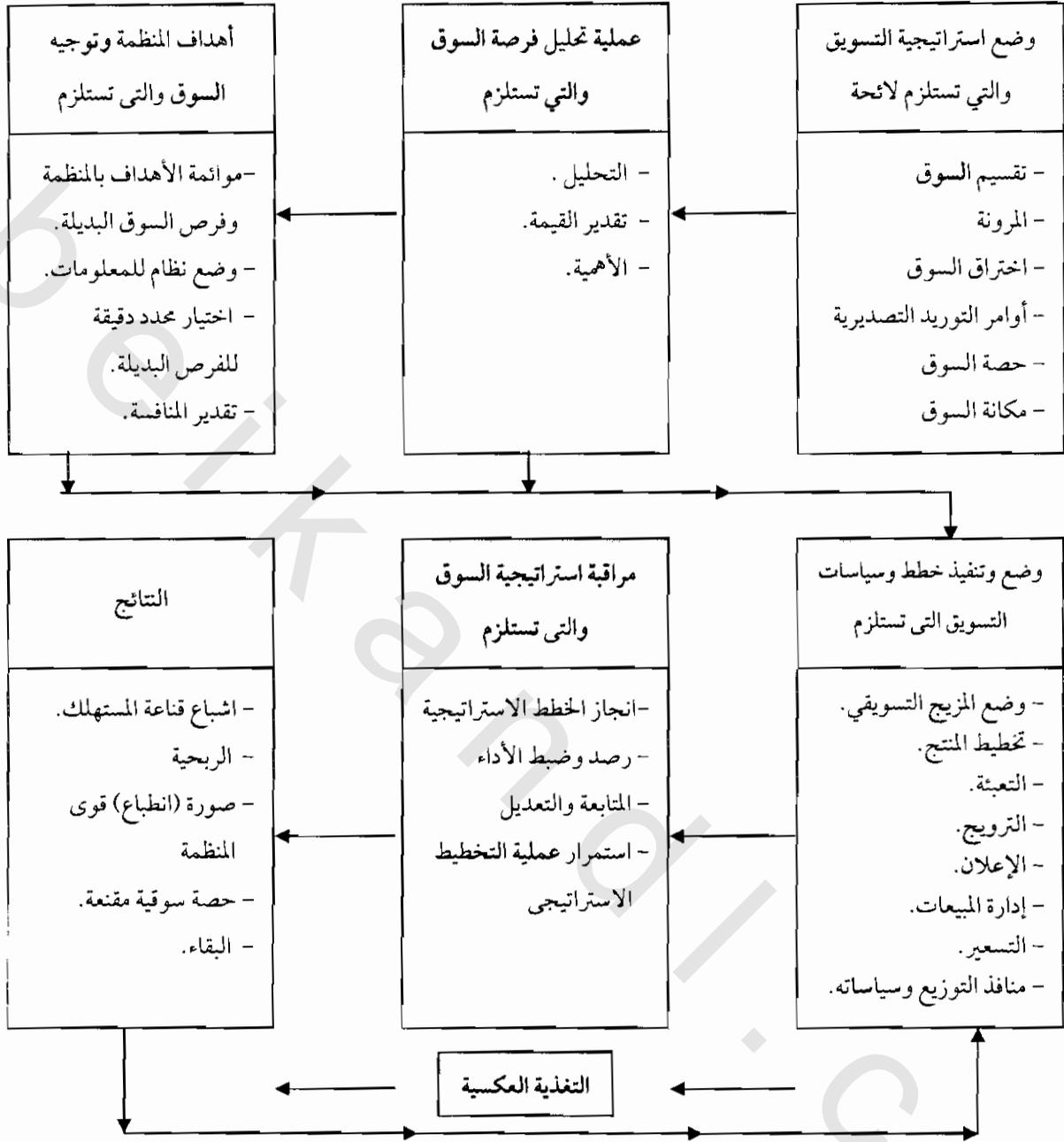
١٢- حقق مزيد من المزايا التنافسية عن طريق قيادة السوق، والجودة، والتميز، والأسعار، وخدمة ما بعد البيع، وتحقيق الانتفاء للشركة المنتجة، والولاء للسلسلة المباعه، وحماية المستهلك، ورضاء العميل^(١).

ويوضح شكل رقم (٣/١) خطوات عملية التخطيط^(١)



(١) فريد النجار (٢٠٠٩) التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي ، ص ٤٦ .

(٢) فريد النجار (٢٠٠٧)، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة ، ص ٢٣٢ .



* نموذج Markin (عناصر التخطيط الاستراتيجي التسويقي): - (٢)

(١) الباحث : تعديل وتصويب الشكل والأسهم وإضافة عنصري المرونة وأوامر التوريد التصديرية في وضع استراتيجية التسويق وبيانات الخطط ، والسياسات وكذلك إضافة التغذية العكسية.

(-) محمود الصميدعي، استراتيجية التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص ٤١ .

(٢) محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره، ص ٤١، ٤٢.

(-) Stanton w(1986).Fundamentals of Marketing, Meguro Hill co (-)

(-) تصرفات الباحث

ويتكون نموذج Markin من ست خطوات كما حددها الشكل الموضح :

وهي :

١- وضع الاستراتيجية التسويقية .

٢- عملية تحليل فرص السوق .

٣- أهداف المنظمة .

٤- تصميم وتنفيذ الخطط والسياسات التسويقية .

٥- مراقبة استراتيجية السوق .

٦- النتائج - التغذية العكسية .

* أما نموذج Stanton فقد حدد عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في

ست خطوات رئيسية وفقا للاتي :-

١- تحليل الحالة (المكانة والظروف) .

٢- تحديد الأهداف

٣- اختيار وقياس الهدف السوقي .

٤- تصميم المزيج التسويقي - الاستراتيجيات والتكتيكات .

٥- تحضير خطة التسويق السنوية .

٦- التنفيذ والتقييم .

التعليق : تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي الثلاثة في الشكل : وباستعراض

هذه النماذج ، يتضح أن :

النموذج الأول : يتضمن خطوات عملية التخطيط وهي فلسفة المنظمة - القيم الإدارية - إعداد جدول الأهداف - المسؤولية الاجتماعية - تحديد الأهداف - تحليل الموارد - تحديد الفرص الاستراتيجية - التحليل البيئي - تحليل الفجوة - القرارات الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - فالقياس .

أما النموذج الثاني : فهو مختصر ومميز ويركز على ست خطوات وهي وضع الاستراتيجية التسويقية ثم تحليل فرص السوق - فأهداف المنظمة ثم كيفية تنفيذ الخطط والسياسات - ثم يوضح كيفية مراقبة استراتيجية السوق - التغذية العكسية بما تشتمل على الاتصالات والمعلومات.

بينما النموذج الأخير: يتكون من ست عناصر تبدأ بالتحليل - ثم تحديد الأهداف - ثم قياس الأهداف - تصميم المزيج التسويقي - ثم تصميم المزيج التسويقي واستراتيجياته - فالخطة، وأخيرا التنفيذ والتقييم - وبالتالي ينقصها "النتائج" والتغذية العكسية .

٥/٢/١ خصائص منظومة التخطيط الاستراتيجي :-^(١)

تتميز منظومة التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص وهي :

الشمول والتكامل :

يجب أن يتسم التخطيط بالديناميكية ، فبناء على المعلومات الواردة من البيئة بإعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها يتحقق التوافق المستمر في البيئة المحيطة .

التفاعل بين مستويات التخطيط :

يقوم التخطيط الاستراتيجي علي التفاعل المستمر والتغذية المرتدة بين مستويات التخطيط سواء كانت تتعلق بمستوي القرارات الاستراتيجية أو مستوي القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية .

المرونة :^(٢)

عرف إيفانز (١٩٩١) المرونة : هي القدرة علي تعديل الاستراتيجيات ، أما هيت ، كيتس ، دي ماري (١٩٩٨) ، فقد عرفوا المرونة بأنها قدرة المؤسسة علي الاستجابة أو التصرف مقدما بالتنبؤ بصورة سريعة تجاه ظروف التغيرات التنافسية والعمل علي تطوير وتعديل قدرتها التنافسية .

بكلي ، كاثون (١٩٩٨) هي قدرة المنظمة علي إعادة توزيع الموارد بصورة سريعة ومرنة استجابة إلي التغيير .

يونس بارا ، وبرسيما (١٩٩٩) المرونة في تعديل الاتحادات ، وتعني الخروج من العلاقات التحالفية عندما ينخفض أداء التحالف .

ويرى الباحث أن أهم هذه الخصائص هي المرونة ، بينما التفاعل بين مستويات منظومة التخطيط يؤدي للشمول والتكامل ، ودعم القدرة التنافسية .

(١) عايدة سيد خطاب ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٠ .

(٢) Jean & Et al, (2003) Journal of Academy of Marketing Science. winter, Vol.31, p1 .

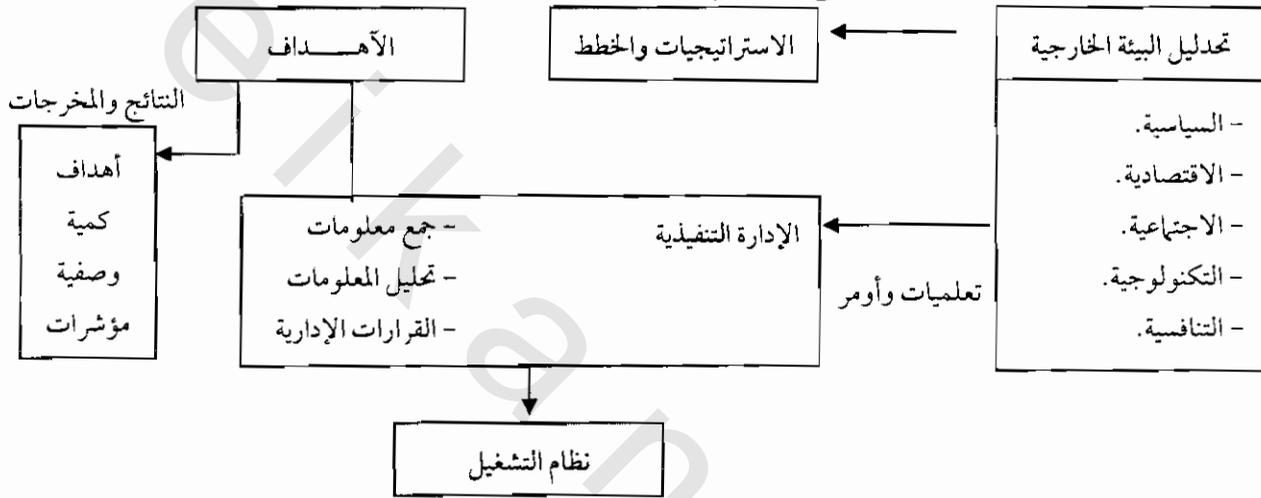
(-) تصرفات الباحث ، والترجمة .

٦/٢/١ - التفاعل بين التخطيط والتنفيذ :-

يقوم التخطيط الاستراتيجي علي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ وبالعكس حيث تعتمد الخطط علي نتائج التنفيذ ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط .

ويوضح الشكل رقم (٥ /١) إن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلي حد كبير علي فاعلية نظام المعلومات والاتصالات بالمنظمة .

يوضح شكل رقم (٥ /١) عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ^(١)



ومن هذا الشكل يتضح أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلي حد كبير علي فاعلية نظام المعلومات والاتصالات بالمنظمة .

• مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي :

تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط وهي :

(أ) الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل

(ب) الخطة متوسطة الأجل .

(ج) الخطط قصيرة الأجل .

يوضح شكل رقم (٦ /١) عناصر المنظومة المتكاملة للإدارة الاستراتيجية وتدفق العمل فيما بينها^(٢)

(١) عايذة سيد خطاب ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨ ، وتصرفات الباحث .

(٢) أمينة حسين ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤ ، وتصرفات الباحث .

(-) شهاب وعبد اللطيف ، (٢٠٠٣) استراتيجيات وسياسات الاستثمار : من مدخل متكامل للمستثمرين من المنظمات والأفراد ، ص ٣٤

شكل رقم (٦/١) عناصر المنظومة المتكاملة للإدارة الاستراتيجية^(١)



١/٢/١ دور الإدارة العليا في عملية الإدارة الاستراتيجية^(٢)

يري كل من Daniel J. McCarthy, et, al., (1994) أن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها والتي تمثل نسبة كبيرة من عملها بينما تتم عملية التطبيق الفعلي عادة بواسطة جميع أعضاء المنظمة ، ثم بعد ذلك تتولى الإدارة العليا ، وحتى أقل مستوى في المنظمة بدرجات متفاوتة في عملية التقييم المستمر للاستراتيجية التي تم اختيارها وتختلف مساهمة الإدارة العليا في ذلك حسب حجم وتنوع المنظمة .

٢/٢/١ الأنماط المختلفة من الإدارة العليا :-

♦ ولقد أوضح كل من Thomas Wheelen & David Hunger,(2003) الأنشطة المختلفة لمساهمة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة الاستراتيجية والعلاقة فيما بينها من خلال المصنوفة التالية:^(٣)

(١) تصرفات الباحث (إضافة عناصر البيئة الخارجية بالشكل (٥/١) أما في الشكل (٦/١) أضاف الباحث في مرحلة المخرجات (الكفاءة - الفعالية - التميز) ثم الآثار البيئية والتغذية العكسية .
 (٢) أمينة حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠ - ٢٢ .

(-) Daniel J.McCarthy, e t. al (1994). Business Policy and Strategy Conceptual readings. Homewood,Richard D.Irwin, Inc.

(٣) أمينة حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠ - ٢٢ .

جدول رقم (٢/١) مدى المشاركة في مجلس الإدارة^(١)

	مرتفع	منخفض	
مرتفع	(٢) الإدارة المشتركة	(١) الإدارة الرائدة	مدى مشاركة الإدارة العليا
منخفض	(٤) الإدارة التي يجرها لآخرون	(٣) الإدارة المضطربة	

* الأنماط المختلفة للإدارة الاستراتيجية :

يتضح من الشكل الموضح أعلاه مايلي : أن هناك أنماط لمساهمة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية .

النمط الأول :

- ويعرف بالإدارة الرائدة المستثمرة .:

ويظهر هذا النمط في حالة إذا كان لدى المنظمة مجلس إدارة لا يشارك في الإدارة الاستراتيجية ولكن لديها إدارة عليا تشارك مشاركة ايجابية في هذا الشأن ، وفي هذا النمط نجد أن المدير التنفيذي يعمل بمفرده أو مع مجموعة وسيطر علي المنظمة وعلي قراراتها الاستراتيجية .

النمط الثاني :

- ويعرف بالإدارة المشتركة .:

ويعتبر أكثر الأنماط فعالية وفيه ترتفع المشاركة أو المساهمة من جانب كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا حيث يعملان معا لوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة ، ويظهر هذا النمط في المنظمة الناجحة .

النمط الثالث :

- ويعرف بالإدارة المضطربة :

(١) Daniel J.McCarthy, e t , al (1994). Business Policy and Strategy Conceptual readings. Homewood,Richard D.Irwin.

(-) Thomas wheelen & Davidhuneat.Op. cit. p. (2).

ويظهر هذا النمط عندما تقل مشاركة كل من الإدارة العليا ، ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الاستراتيجية وفي هذا النمط لا تطبق الإدارة الاستراتيجية .

النمط الرابع :

- ويعرف بالإدارة التي يحركها الآخرون .:

وفي هذا النمط يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بينما تهتم الإدارة العليا بالعمليات التشغيلية .

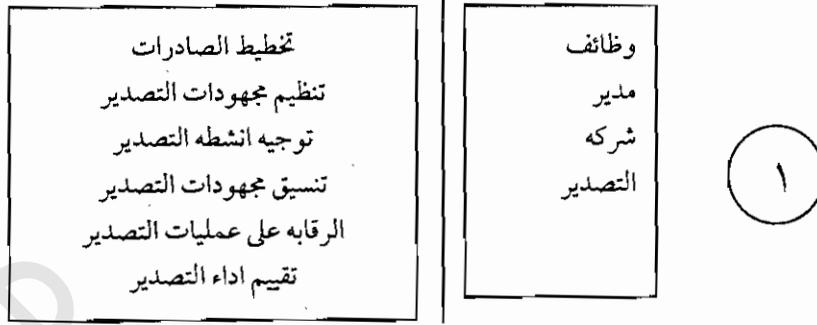
* الاستراتيجيون :- Strategies. ^(١)

وهم جميع الأفراد المنوط بهم نجاح أو فشل الوحدة الاقتصادية . وهم المسئولون عن تنفيذ الفكر الاستراتيجي داخل هذه الوحدة سواء كانوا من (المديرين) أو الملاك أو جهات خارجية (استشارية)، وتتحدد مسؤوليات هؤلاء الأفراد في أمور ثلاثة هي إعداد الوحدة لاستقبال التغير المطلوب وبناء الثقة مع المساهمين ، مراعاة التوازن بين الثبات علي ما هو عليه أو التوجه نحو التطوير .

(١) جمال رشدي عبد العزيز: مرجع سبق ذكره، ص ٧٨ .

١/٣/٣ الاداره والمنظومات الاستراتيجيه للتسويق التصديري البيوتكنولوجي (١)

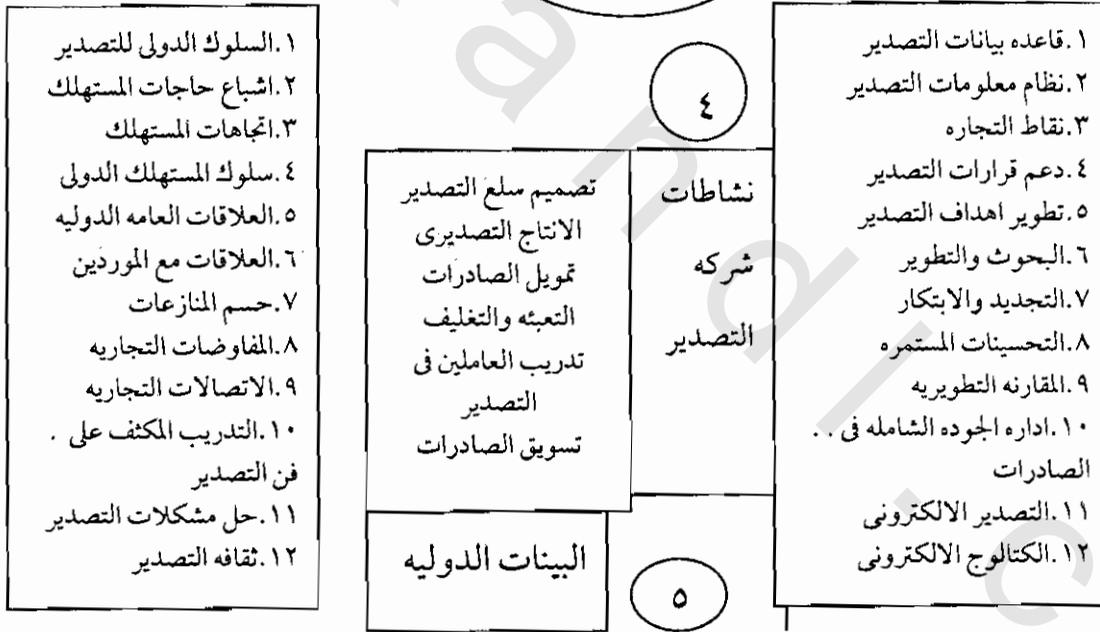
يوضح شكل رقم (٧/١) الإدارة والمنظومات الاستراتيجية للتسويق التصديري البيوتكنولوجي



٣

٢

منظمات دعم الصادرات اشباع حاجات المستهلك الدولي منظمات السلوك التصديري



التعليق: يتكون هذا الشكل الهيكلى للاداره الاستراتيجيه للتسويق التصديري البيوتكنولوجي من خمس اجزاء
لوظائف والانشطه وهى:

(١) فريد النجار، التصدير المعاصر، مرجع سبق ذكره ص ١٤٧.

(-) الباحث: تطوير الشكل للتخطيط البيوتكنولوجي للصادرات.

١. وظائف مدير الشركة .
٢. منظومه دعم الصادرات .
٣. منظومه السلوك التصديري .
٤. نشاطات شركة التصدير .
٥. البيئات الدولييه .

جدول رقم (٢/١)

قياس الفرص التسويقية مرتبة حسب درجة أهمية أهداف التصدير بالشركات العاملة في مجال البيوتكنولوجي^(١).

الترتيب	مجموع النقاط	٥	٤	٣	٢	١	المركز
١	٤٨+	٢-	-	٢	-	٢٥	١- الحصول على عملات أجنبية
٣	٥-	-	١٢	٨	٨	-	٢- استغلال الفرص البيوتكنولوجية
٢	١٧+	-	٢-	٨	١٧	٢	٣- فتح أسواق جديدة
٥	٣٧-	١٥	١٠-	-	٣	-	٤- تصدير الفوائض
٤	٢٣-	١٢	٤	٩	١	٤	٥- تشغيل الطاقات العاطلة .

المصدر: (١) الجدول من اعداد المؤلف .

ويشير الجدول السابق الى الاتي : أن أعلى درجة في أهمية أهداف التصدير بالترتيب هي:

- ١- الحصول على عملات أجنبية .
- ٢- فتح أسواق جديدة.
- ٣- استغلال فرص البيوتكنولوجي (زراعة الانسجة) بالمرتبة الثالثة.