

الفصل الأول

أسس الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي

Fundamentals of Strategies and Strategic Planning

الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي

إن أية منشأة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي (أين هي الآن) ، وكيف تريد أن تكون في المستقبل . بمعنى آخر - تسعى كل منشأة إلى أن تدرك بوضوح تام ما يلي :

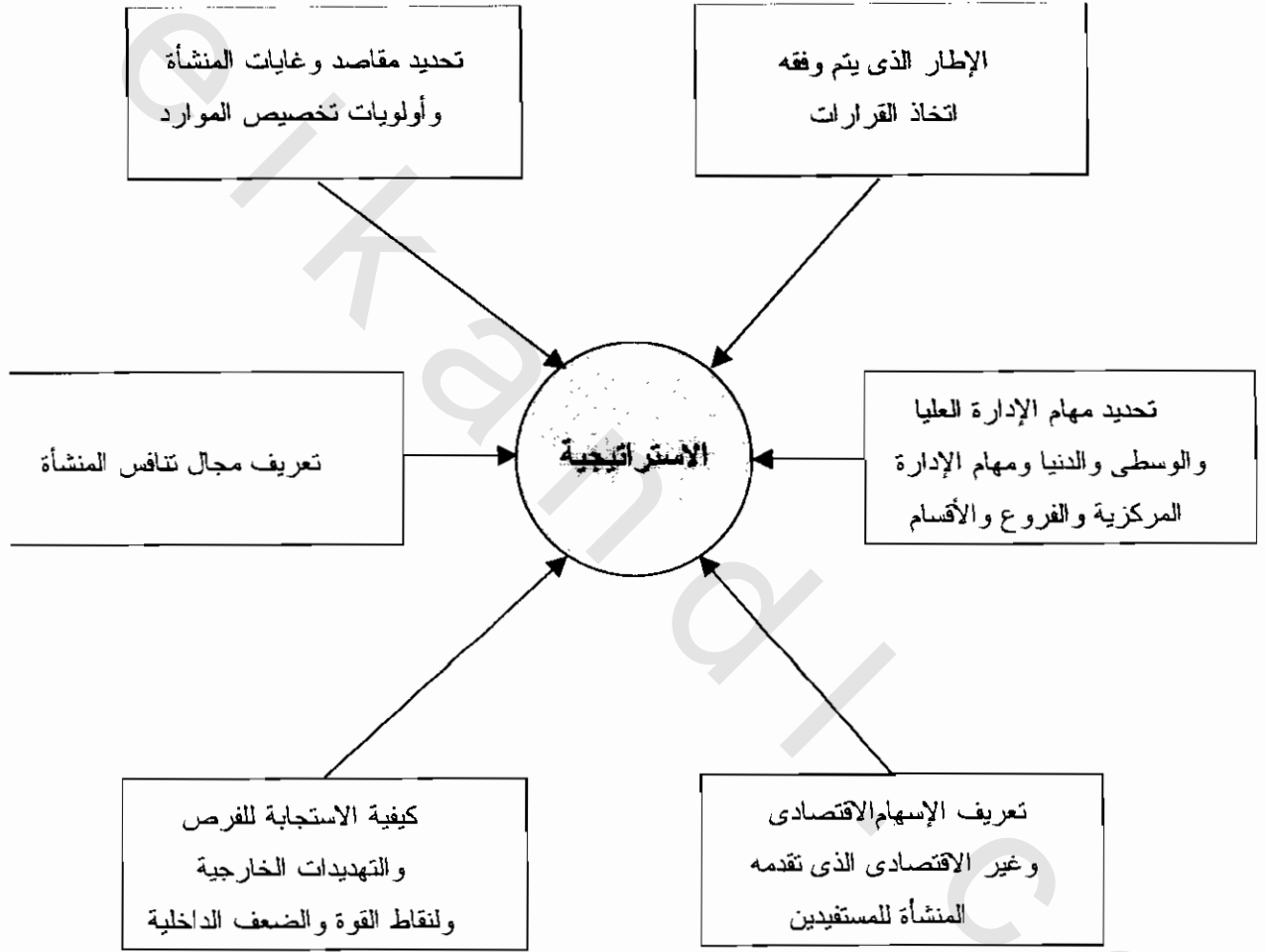
- ما هي غاياتها ؟
- مجالات نشاطاتها الخارجية
- من هم المستفيدون من منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها ؟
- بنيتها وهيكلها
- بيئة العمل في داخلها
- السياسات التي تتبعها
- الأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار
- احتياجاتها البشرية والمادية
- المتطلبات الشمولية للتطوير

وباختصار - إن أي منشأة تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها ، وإلى وضع خطط استراتيجية لنفسها .

والسؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن هو : ما المقصود بالاستراتيجية؟ وما معنى التخطيط الاستراتيجي ؟

ليس من السهل وضع تعريف للاستراتيجية (Strategy) في كلمات قليلة . ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الاستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية استراتيجية لأية منشأة .

لو أننا سلّمنا بأن الاستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المنشأة ، فإن أى تعريف لمصطلح الاستراتيجية لا يخلو من الأبعاد الرئيسية الستة الموضحة فى الشكل (١) . وفيما يلى شرح مختصر لهذه الأبعاد .



شكل (١)

الأبعاد التى تتشكل منها الاستراتيجية

١ - تعطى الاستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة . وهذا المحور فى التعريف ينبغ من منطلق القناعة بأن الاستراتيجية هى القوة الدافعة فى المنشأة لوضع الخطط ، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المنشأة أهدافها وغاياتها .

٢ - الاستراتيجية هى أداة تسهم فى تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى ، خطط العمل ، وأولويات تخصيص الموارد . وفى هذه النظرة التقليدية تُعتبر الاستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنشأة ، تعريف الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات ، وتحديد الموارد المطلوبة وتوفيرها .

٣ - تعطى الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذى تتنافس فيه المنشأة . ويتطلب تحديد مجال عمل المنشأة التعرض لقضايا نمو المنشأة ، توسع أعمالها وتنوعها ، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها . وهنا تسعى الاستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين: ما هى مجالات عمل المنشأة حالياً ؟ وما هى مجالات العمل التى يجب أن تكون فيها المنشأة ؟

٤ - الاستراتيجية هى وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة . ومن هذا المنظور تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسى المنشأة فى جميع مجالات عملها ، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التى تؤثر على المنشأة . فالاستراتيجية تساعد المنشأة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجى ، وهى كذلك تعين المنشأة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية .

٥ - تشكل الاستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة : الإدارة العليا والوسطى والدنيا ، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات . وتضمن الاستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناغم . وبغض النظر عن هيكل المنشأة ، تتشكل الاستراتيجية من تكامل ثلاث استراتيجيات مختلفة هي : استراتيجية الشركة (Corporate strategy) استراتيجية العمل (Business strategy) ، استراتيجية التشغيل (Functional strategy) .

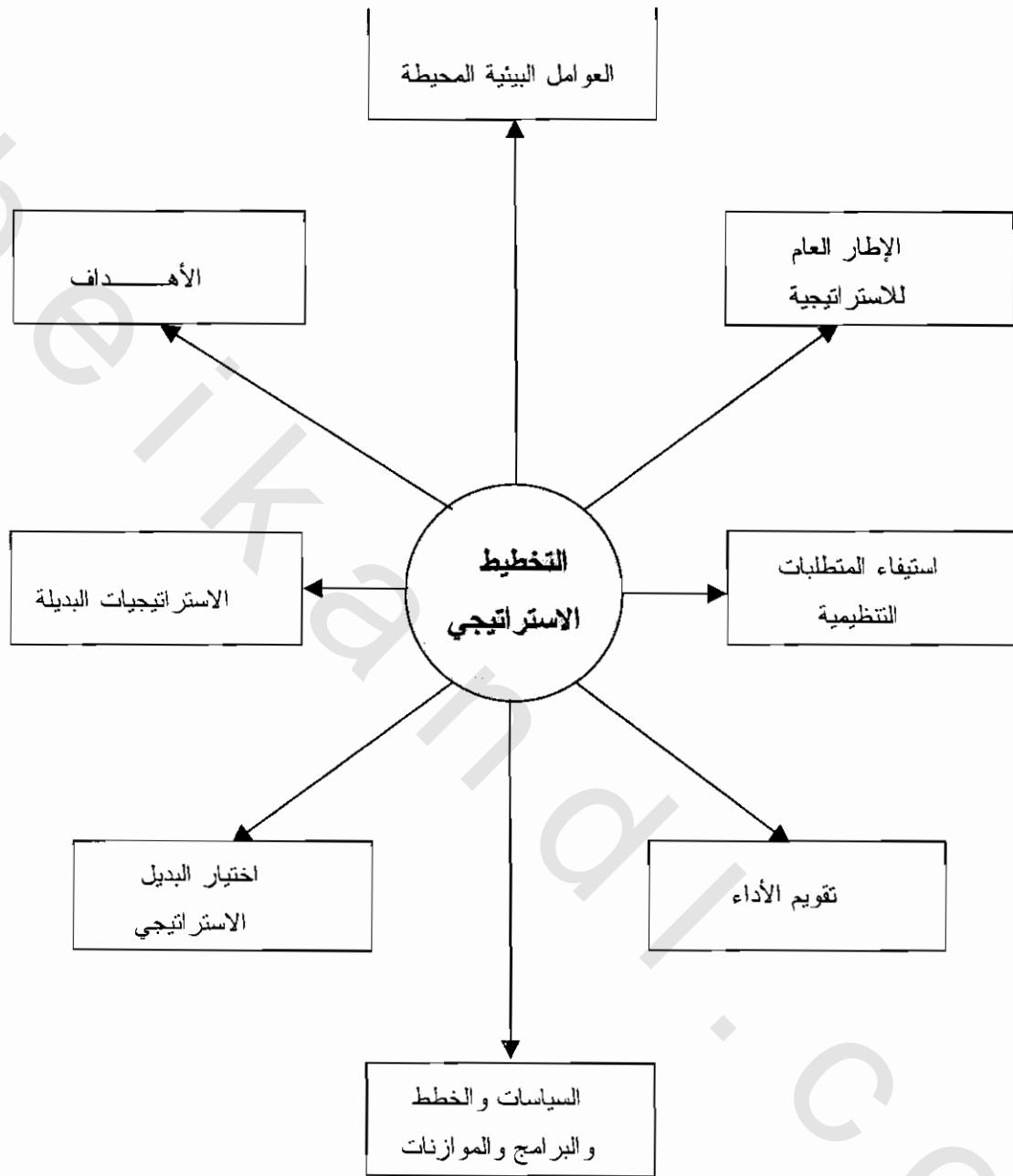
٦ - الاستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تتوى أن تقدمه المنشأة لجميع المستفيدين منها . وهنا يمكن تعريف المستفيدين (Stakeholders) بأنهم يشملون مالكي المنشأة أو مالكي أسهم المنشأة ، الموظفين ، المدراء ، المتعاملين مع المنشأة ، المستفيدين من منتجات وأو خدمات المنشأة ، المجتمع ، الدولة ، ... الخ وتبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعى استراتيجية المنشأة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين . كذلك ينبغي أن تتجنب الاستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل ، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد .

فيما سبق تم استعراض الأبعاد المختلفة التي تتشكل منها الاستراتيجية . هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفاً متكاملًا للاستراتيجية يجعلها إطاراً مهماً للعمل ، ومن خلال هذا الإطار تثبت المنشأة نفسها في المجتمع ، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء .

ماهية التخطيط الاستراتيجى والتكتيكى

يُعرّف التخطيط الاستراتيجى بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها فى المستقبل ، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة . ويتكون التخطيط الاستراتيجى من العناصر التالية الموضحة فى الشكل (٢) . وفيما يلى شرح مختصر لهذه العناصر .

- ١ - وضع الإطار العام للاستراتيجية .
- ٢ - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- ٣ - تحديد الأهداف والغايات .
- ٤ - وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .
- ٥ - اختيار البديل الاستراتيجى الذى يعظم من تحقيق الأهداف فى إطار الظروف البيئية المحيطة .
- ٦ - وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها فى شكل برامج زمنية .
- ٧ - تقييم الأداء فى ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط فى ضوء الظروف البيئية المحيطة .
- ٨ - استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .



شكل (٢)
عناصر التخطيط الاستراتيجي

وبصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

- أ - الشمول والتكامل . وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية ، والنظر إليها بصورة شاملة . هذه العوامل تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ... الخ . ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة .
- ب- المرونة . يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة ، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط :

- الخطة الاستراتيجية
- خطط تكتيكية متوسطة الأجل
- خطط تكتيكية قصيرة الأجل

أولاً : الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف . وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب - مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ، الموارد والاستثمارات اللازمة ، مصادر التمويل ، الأسلوب التقني المستخدم ، احتياجات القوى البشرية ، ... الخ .

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين ٥-١٥ سنة . ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا . كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ، وتعتبر كمظلة تربط

بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ، وكإطار لتوجيه القرارات في المنشأة .

ثانياً : الخطط التكتيكية متوسطة الأجل

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات ، ... وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية . ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل . وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطة الاستراتيجية .

ثالثاً : الخطط التكتيكية قصيرة الأجل

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية ، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد ، والميزانيات السنوية . وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج ، ... الخ . ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل ، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة . ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين . كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة .

- إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة :
- ١ - خطة للسنة التالية مباشرة - أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل .
 - ٢ - خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية . ويتم سنوياً تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت .
 - ٣ - خطة طويلة الأجل لفترات من ٥-١٥ سنة أو أكثر .