جامعة دمشق- كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الخامسة

مدرس المقرر: علي حمود

الإدارة الإستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

أولاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي

ثانياً- أهداف التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً- الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

رابعاً- خصائص التخطيط الإستراتيجي

خامساً- مقومات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية

سادساً- العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي:

أولاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركات في:

- ❖ تقديم الدعم والمساعدة لتحديد أهم نقاط القوة والضعف لدى تلك الشركات.
- ❖ رسم خريطة طريق متكاملة نحو المستقبل وسبل الاستفادة من مواطن القوة والضعف لدى تلك الشركات.
- ❖ العمل على تصحيح الأخطاء والاستفادة من تجارب المنافسين لتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة والاستفادة منها.
- ❖ تحديد المخاطر ومصادر التهديد والعمل على تجنبها.
- ❖ تحقيق التفاعل الإيجابي مع التغيرات الحادثة في ظروف وبيئة الأعمال ما يوفر مرونة في التنظيم وسرعة في توظيف المعلومات واستفادة حقيقية من الكفاءات والتمكن من الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية في تسيير الأعمال ورفع كفاءة الأداء.
- ❖ تحديد القيمة المضافة التي تتحقق خلال العمل ومستوى الابتكار وطبيعة إنتاج المزيد من الإبداع لحل مشكلات العمل والتحسين المستمر للكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف.
- ❖ تلبية متطلبات التنافسية في بيئة الأعمال وتحديد مقدار التقدم الذي تحققه الشركات في الوصول لأهدافها وفق الإطار الزمني المحدد بشكل يعكس رؤية واضحة ومتكاملة عن الإطار العملي المنظم داخل المؤسسة ودقة ووضوح الغايات التي تميز الشركات عن بعضها البعض وتعبر عن مستوى التنظيم الإداري داخل العمل والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في إطار السياسات العامة للشركات

وتتزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركات مع تنوع الظروف المؤثرة على بيئة الأعمال حيث تشمل تلك العوامل:

معدلات النمو الاقتصادي، ومعدلات التضخم وتوظيف رأس المال وسداد الالتزامات بالإضافة للأجور ومستوى دخل الفرد ومستويات المنافسة والموارد البشرية التي تتواجد في الشركات ومستوى التأهيل وطبيعة التغير في نمط الحياة ونشاط العملاء وقدراتهم الشرائية والمستويات التعليمية والمهارات الفنية المتاحة وطبيعة استخدام الموارد المادية المتاحة.

ويتسم التخطيط الاستراتيجي للشركات بـ :

- ضرورة التحقق من سلامة القرارات التي يتم اتخاذها.
- الإشراف المستمر ومتابعة تنفيذ مراحل عملية التخطيط وتحقيق الأهداف المتفق عليها من خلال كافة الأطراف المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة والتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتحليلها وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

ثالثاً– الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

يشار في كثير من الأحيان إلى الخلط بين التخطيط (الطويل، المتوسط والقصير الأجل) والتخطيط الاستراتيجي، ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي:

التخطيط العادي	التخطيط الاستراتيجي
يعمل على التنبؤ بالمستقبل	يسعى إلى تشكيل المستقبل
غالباً ما يجاري الواقع أو الاستسلام للواقع	يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغيرات أساسية في البيئة أو تغيير الواقع
يسعى إلى بلورة أهداف محدودة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها	يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
يشمل مصالح الأجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية وتنويع وحسن استغلال الموارد	يسعى لتحقيق مصالح ، وكثيراً ما يتم استخدام وسائل لتحقيقها لا يراعى فيها تعقيدات المستقبل
غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية	يمتد ليشمل البيئة الدولية

مثال على التخطيط الاستراتيجي

كان الهدف الاستراتيجي الأمريكي في فترة الخمسينيات يقضي بتصدير القمح إلى بعض دول العالم التي لا يدخل القمح ضمن أنماطها الاستهلاكية، مثل معظم دول إفريقيا التي تستهلك الذرة، ولكن الواقع يشير إلى أن الولايات المتحدة استطاعت وعبر العديد من الخطط الطويلة، إحداث تغييرات استراتيجية في الأنماط الاستهلاكية لدى شعوب تلك المناطق المستهدفة، ومن ثم تمكنت من بناء أسواق استراتيجية تستهلك القمح الأمريكي، إذن فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي، وإنما سعى إلى تغيير الواقع بما يلائم أهدافه الاستراتيجية.

ويتضح الأمر أكثر إذا طبقنا مفهوم التخطيط العادي، حيث سنجد أن بيانات الماضي في ذلك الزمان عند إعداد الخطة الأمريكية تشير إلى استهلاك الشعوب المستهدفة للذرة والشعير والأرز، ونفس الشيء بيانات الحاضر عند إعداد الخطة، وبالتالي وفق مفهوم التخطيط العادي فإن ما يجري في الماضي والحاضر سيجري في المستقبل وهو استمرار استهلاك الأرز والذرة والشعير، أي لا مجال للقمح، إذن سنكتشف أن هذا المفهوم لا يجدي مع التطلعات الأمريكية بتصدير القمح، فكان الحل في مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر في هذا المثال عن أهم سمات التخطيط الاستراتيجي وهو تغيير الواقع بما يوفر الأوضاع الملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رابعاً- خصائص التخطيط الإستراتيجي:

١- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن **اختيار ما هو أفضل** استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

٢- التخطيط الاستراتيجي هو **عملية منتظمة** حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

٣- التخطيط الاستراتيجي **معني بالمستقبل:** فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

٤- التخطيط الاستراتيجي **وسيلة للتفكير** والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب.

٥- التخطيط الاستراتيجي **عملية مستمرة:** فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذهالخبرات من خلالها.

٦- التخطيط الاستراتيجي يتسم **بالجرأة والتحدي**، وإحداث تغييرات استراتيجية وأساسية.

خامساً- مقومات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية:

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية وإن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة يمكننا منالاستعداد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. **ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج Sterling 2003) بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسؤولين على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية:**

- الحرص على بناء خطة استراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- إشراك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- المواظبة على إيصال المعلومات الكافية للكوادر الإدارية والعاملين في المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.
- الحرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
- المتابعة، ووضع نظاماً مناسباً للمساءلة.

- الحرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسئولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- تحقيق التوافق ما بين نظم المعلومات الإدارية والخطة الإستراتيجية.

سادساً- العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ :

١- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

٢- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

٣- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٤- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

مثال على التخطيط الاستراتيجي وفن اتخاذ القرار

لعبه الشطرنج

لكي تكسب في هذه اللعبة تكسب يجب عليك إتباع الإستراتيجية التالية:

أولا : وضع خطه كاملة للعب واستراتيجية كاملة للوصول إلى خصمك وهزيمته.

ثانيا : استغلال نقاط ضعف خصمك للوصول إليه وهذا يشمل التدريب على التعامل مع المتغيرات التي تطرأ في اللعب.

ثالثا : التفكير في كيفيه حماية أهدافك والتعامل مع هجمات الخصم.

رابعا : القدرة على التضحية بأهداف بسيطة للوصول إلى أهداف أعمق وأكثر تأثيرا وأحيانا هزيمة الخصم.

ماذا تعلمت؟

أولا : تعلمت فن وضع الأهداف متوسطة وبعيده المدى والتدريب على رؤية المستقبل ووضع الافتراضات والاستراتيجيات.

ثانيا : القدرة على التعامل الفوري مع المستجدات التي تطرأ على أهدافك في الحياة والوصول بهذه المستجدات إلى أفضل النتائج وأحيانا استغلال الظروف السيئة لتحقيق إنجازات لم تكن لتحدث بدون هذه الظروف السيئة.

ثالثا : القدرة على التفكير بطريقه دفاعيه في حال تطلب الأمر ذلك.

رابعا : القدرة على اتخاذ قرارات إيجابيه والاهم القدرة على اتخاذ قرارات فيها بعض التضحيات للوصول إلى الرؤية النهائية للنتيجة المرجوة.