

التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يوجد الكثير من التعاريف التي تحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومنها: يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإستفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو و زيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولوا التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

التخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلي استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة".

فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ثالثاً: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة".

ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال: "هل نفع الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: هدف محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الهدف، وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات.

أما الإدارة الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال مجموعة من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.

رابعاً: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقييم مدى الجاهزية لذلك، خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الاختفاء، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

1. تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟....)
3. تشكيل لجنة للتخطيط.
4. تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
5. تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

1. الهدف: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
2. العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الهدف.
3. القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق هدف المؤسسة.

رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أم طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه. ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحة، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

ثالثاً : تقييم الوضع الحالي للمؤسسة (التحليل والتنبؤ).

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار، اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها. وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التركيز على ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافى خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تتباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

أهمية تحليل SWOT

يعد من أهم الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخُطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط التالية :

- يساعد على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يساهم في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.
- يوفر للمنشآت القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات و المعلومات.
- يدعم المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يقدم معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمنشأة.
- يوفر إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

استراتيجيات تحليل SWOT

بعد الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليل SWOT ومعرفة طبيعة التهديدات ، والفرص المتوقعة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيات متنوّعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب استراتيجية منها؛ حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة اتجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيات

الرئيسية لتحليل SWOT

- الاستراتيجية الهجومية: هي الاستراتيجية المعتمدة على امتلاك المنشأة عناصر القوة والعديد من الفرص، فتركز المنشأة على تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها.

• الاستراتيجية العلاجية: هي الاستراتيجية التي تُشير إلى امتلاك المنشأة الكثير من الفرص، ولكنها متأثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتساهم الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تُعاني منه المنشأة.

• الاستراتيجية الدفاعية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تحرص المنشأة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.

• الاستراتيجية الانكماشية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند مواجهة المنشأة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتحرص الاستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات

PESTEL تحليل بيستل

تحليل بيستل هو أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين. وتأتي كلمة "PEST" اختصاراً، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول وهي Politics السياسة، Economics الاقتصاد، Social المجتمع، Technology التكنولوجيا، بينما مصطلح (PESTEL) يُضاف معيارين آخرين هما البيئة يُضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment والقوانين Law. وأحياناً يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الاربعة الاساسية PEST.

ومن أجل اجراء تحليل PESTEL يتعين على المدراء والرؤساء التنفيذيين جمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية للشركة.

إضافة الى التحليلين السابقين هناك اداة تحليل تسمى STEELED وهي أداة تُستخدم كل العوامل السابقة ويُضاف عليهم العوامل الأخلاقية والديموغرافية.

رابعاً: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

تتضمن هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء التحليل البيئي الذي تم عمله في المرحلة السابقة وهنا يتوافر لدى المنظمات العديد من البدائل التي يمكن المفاضلة بينها واختيار الافضل منها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية

أولاً : استراتيجيات التنافس:

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة المنظمة السياحية على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات وضغط النفقات والاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم بحيث تكون قادرة على تخفيض الأسعار وقيادة السوق فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

2- إستراتيجية التمايز:

وتعني هذه الاستراتيجية أن تختار المنظمة مجالاً تستطيع أن تتميز فيه من منافسيها بحيث يعجز المنافسون عن اللحاق بها في الأجل القصير.

3- إستراتيجية التركيز:

وتعتبر هذه الاستراتيجية على اختيار المنظمة لقطاع سوقي معين تركز فيه كل إمكاناتها وطاقاتها فقد تخصص ببعض الفنادق بأنواع معينة من السياح

ثانياً: استراتيجيات الاستقرار:

وهي استراتيجيات غالباً ما تلجأ إليها المنظمة بسبب الرضا بالأداء الحالي أو لأن التحليل البيئي لم يبشر بفرص نمو مستقبلية تدعو للتوسع ولوجود تهديدات محتملة تجعل من الصعوبة توجيه مزيد من الاستثمارات في هذه المجال ومن أهم الإستراتيجيات إستراتيجية الوضع الراهن.

ثالثاً: استراتيجيات النمو:

هي استراتيجيات تسعى المنظمة من خلالها إلى زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين وغالباً ما تتراوح درجة النمو بين النمو البطيء الذي يهدف للحفاظ علو الوضع التنافسي والنمو التوسعي الذي تتبنى المنظمة فيه أهدافاً طموحة.

1- استراتيجية التنوع: تتضمن قيام المنظمة بتنوع ما تقدمه من منتجات وخدمات أو فتح أسواق جديدة

2- استراتيجية الاندماج: وتعني توحيد منطمتين أو أكثر بغرض توسيع مجالات النشاط والاستفادة من الإمكانيات المشتركة للمنظمتين على سبيل المثال إدارة مجموعة من الفنادق من قبل شركة عالمية متخصصة

3- استراتيجية الاستحواذ: فتعني أن تقوم إحدى المنظمات كبيرة الحجم بشراء منظمة أصغر منها بحيث تمتلك المنظمة الأكبر النشاط الذي كانت تقوم به المنظمة الأصغر من قبل.

4- استراتيجية الاستثمار المشترك: وتعني قيام منطمتين أو أكثر بتأسيس منظمة جديدة برأسمال مشترك يسهم الجميع فيه بنسب متفق عليها وغالباً ما تحمل المنظمة الجديدة اسماً مستقلاً ويكون لها هوية مستقلة عن هوية المنظمات المؤسسة لها.

رابعاً: استراتيجيات الانكماش:

وهي استراتيجيات تلجأ إليها المنظمة في حالة وجود نقاط ضعف داخلية واضحة واحتواء البيئة الخارجية على تهديدات متوقعة فقد تغلق المنظمة بعض الفروع لضعف نسبة مبيعاته أو تخفيض حجم العمليات في قسم معين لتدهور مبيعاته بشكل واضح، ولكي تختار المنظمة الاستراتيجية الأفضل لظروفها لابد من إجراء عملية تقييم للبدائل الإستراتيجية المتاحة.

الخطوة الخامسة: التطبيق الاستراتيجي:

وتتضمن مرحلة التطبيق الاستراتيجي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتستلزم هذه المرحلة تحقيق قدر من التوافق بين الاستراتيجية والعديد من العناصر الداخلية حتى يمكن أن تحقق النجاح وهي:

- حجم المنظمة ودورة حياتها: فالمنظمات تمر بمراحل مختلفة من دورة حياتها فمعظم المنظمات تبدأ صغيرة الحجم في مرحلة النشأة ثم يزداد الحجم مع الانتقال إلى مرحلة النمو ثم مرحلة النضوج ثم مرحلة

التوسع

- نوع الهيكل التنظيمي المستخدم: يشير الكثير من كتاب الإدارة الاستراتيجية إلى ضرورة تحقيق قدر كبير من التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، فالمنظمات الصغيرة يناسبها هيكل تنظيمي بسيط وقد يرجع العديد من حالات فشل الاستراتيجية إلى عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لوضعها موضع التنفيذ.

- نمط القيادة السائد في المنظمة: قد تحتاج المنظمة إلى تغيير نمط القيادة وطريقة تفكير الإدارة العليا والتحول من إستراتيجية لأخرى فاستراتيجية النمو التوسعي وعمليات الاندماج والاستحواذ غالباً ما تحتاج إلى أنماط قيادية أكثر قدرة على المبادرة وأكثر جرأة في صنع القرارات وأكثر رغبة في تحمل قدر أكبر من المخاطر المحسوبة أما استراتيجيات الثبات والاستقرار فقد يلزمها نمط تقليدي للقيادة

- الثقافة السائدة في المنظمة: تعكس ثقافة المنظمة مجموعة من القيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وقد يستدعي تطبيق استراتيجية معينة ضرورة معرفة ما إذا كانت الثقافة الحالية في المنظمة تصلح لتطبيق الاختيار الاستراتيجي أم لا.

الخطوة السادسة: التقييم والرقابة الاستراتيجية**الرقابة الإستراتيجية :**

تعنى الرقابة الاستراتيجية بالرقابة المرحلية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع

خطوة بخطوة من أجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات والانحرافات حال حدوثها ومن أجل معالجتها وعد الانتظار وصول المشروع لمراحله النهائية، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية.

تقييم إستراتيجية المنظمة بشكل عام

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية.