



جامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات



تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

السنة أولى ماستر

محاضرات في مقياس رهانات وإستراتيجية المؤسسة

إعداد الأستاذة: زقندري. ح

السنة الجامعية 2020-2019

1: عنوان المحاضرة: التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية، وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها، مما يساعد على الاختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتهديدات، والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف في المحيط الداخلي، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل لنجاح أي منظمة واستمراريتها.

* الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي:

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا وللاقتصاد عموما إذ يمكن التخطيط من التحوط لأزمات المستقبل .

* مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تعريف التخطيط الإستراتيجي قبل المرور إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي لابد من التطرق أولا إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعاريفه وكذا التعرف على الإستراتيجية التي استخدمت منذ القدم.

1- التخطيط

يعرف بأنه " عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة. وعموما فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة، ويمكن القول بأن التخطيط هو نشاط إنساني وخيار عقلاي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.

2- الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية بأنها الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة اغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ. وتعرف بأنها "خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها واستخدامات الموارد المتاحة لها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن.

3- التخطيط الإستراتيجي

- يعرف بأنه العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية. وعرف أيضا بأنه "الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجوده وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

* خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتمتع التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- الأثار طويلة الأجل :يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة :يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

- المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة للموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة. ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

- المستقبلية: ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

* أهمية التخطيط الإستراتيجي

- يؤدي التخطيط الإستراتيجي أهمية قصوى في أي إدارة، كما يتميز بمجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:
- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة.
 - تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع.
 - التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
 - الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات. وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة.
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
 - تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.
 - تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين.
 - يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف.
 - تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
 - تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
 - السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.
 - تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء.
 - زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.
 - تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغييرات المستمرة.

2: عنوان المحاضرة: خطوات التخطيط الإستراتيجي

يستهدف التخطيط الإستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى إليها المنظمة، ويتيح للمديرين فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمنظمتهم؟ مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الخارجية والداخلية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها ثم الاختيار الأمثل لهذه البدائل.

الرؤية الإستراتيجية: الرسالة والأهداف:

أولاً، الرؤية الإستراتيجية:

1- تعريفها: هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة.

2- خصائص الرؤية الإستراتيجية: تشتمل على أربع خصائص أساسية هي:

أ- الأهداف البسيطة طويلة الأجل: توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاهها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة.

ب- تحليل البيئة التنافسية: هو قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على دراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

ت- التقويم الموضوعي للموارد: هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.

ث- التنفيذ المؤثر للإستراتيجية: يتطلب توفر السيطرة والقيادة ويعني بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعاً.

3- عناصر الرؤية الإستراتيجية: يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي:

أ- تحديد مجال النشاط الحالي: إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم هي:

- **احتياجات العملاء:** في ضوء ما الذي يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الإشباع يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها.

- **مجموعات العملاء:** تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها ومنتجاتها.

- **التكنولوجيا و الأنشطة:** كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع انتاج الصناعة التي تنتمي إليها .

ب- تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة: يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية التي من المحتمل أن تواجهها.

ت- تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الإستراتيجية وتحقيق الفهم والافتناع لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة

4- تصميم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة: وهذا يتطلب ما يلي:

- الخيال والابتكار، والذي يتطلب قدرا كبيرا من التعليم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك.
- تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة.
- دراسة ومتابعة التحولات التي تستجد في حاجات المستهلك، والتطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة، ووضع خطط لذلك.
- الاهتمام بما يقوله المستهلك.
- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها.

ثانيا رسالة المنظمة:

1- تعريف رسالة المنظمة: هي سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

2- خصائص الرسالة الإستراتيجية: تتمثل في:

- الوضوح وبساطة التعبير ودقته ينبغي أن تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحديد ما تسعى إليه.
- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج المؤسسة.

3- أهمية وجود رسالة المنظمة:

- تساعد الرسالة على تركيز الجهود البشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي فهي توضح الأهداف الرئيسية التي تأمل المؤسسة تحقيقها و الغرض من وجودها ووظائفها.
- هي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة.
- تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري وهذا يعني بأن سيتم في ضوء مبدأ الأولويات.

ثالثاً، وجود الأهداف الواضحة :

- 1.تعريف الأهداف " :الأهداف هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها" ، لذلك فإنها تمثل
 - الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
 - نتيجة يمكن تحقيقها .
 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.لهذا فإن الأهداف تشير إلى ما يجب تحقيقه وبواسطة من وفي أي فترة.
- 2.أهمية الأهداف :لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق إعتبارات ومداخل عديدة، ويمكن إجمال أهمية الأهداف لمنظمات بالآتي
 - تصف المستقبل المرغوب للمنظمة.
 - تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها المنظمة .
 - تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة
 - تعتبر الأهداف أداة إتصال وتنسيق فعال، وتلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز.

3: عنوان المحاضرة: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

تتم عملية التحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة ذلك لأهمية تأثيره على أهداف المنظمة وأنشطتها.

أولاً، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية: يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة والبيئة الخاصة كآتي:

1[تحليل البيئة العامة: يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة بها

أ. القوى الاقتصادية

ب القوى الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية: تؤثر التغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية بصورة ملموسة على غالبية المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء

ت القوى السياسية تتأثر الشركات بدرجة كبيرة بالتغيرات في قوانين حق الاختراع وتشريعات مكافحة الاحتكار.

ث . القوى التكنولوجية: تؤثر التطورات التكنولوجية بصورة ملموسة على سلع وخدمات المنشآت وأسواقها والمديرين والموزعين والمنافسين والمستهلكين والعمليات الإنتاجية والممارسات التسويقية والمركز التنافسي.

ج . ا لقوى التنافسية: يعد التعرف على الشركات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم والأهداف والإستراتيجيات جزء هام ،و إن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع إستراتيجية ناجحة.

2- تحليل البيئة الخاصة: إن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة والعوامل المحيطة بها هي

أ . التهديدات بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

ب . المنافسة بين الشركات القائمة: في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، إن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

-عدد المنافسين

-معدل نمو الصناعة.

-خصائص السلعة أو الخدمة.

-حجم التكاليف الثابتة.

-الطاقة: تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة.

ت . **التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة**: لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة .

ث . **قوة المشترين على المساومة**: يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات.

ثانياً، **التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية**: إن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية، وأن تقييم جوانب القوة والضعف في هذه المتغيرات، يقتضي التعرف على:
يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء

1. **الهيكل التنظيمي**: يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما انه يعكس شبكات الاتصال وإنسيابية المعلومات وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمي منها ما يلي :

أ. **الهيكل التنظيمي البسيط**: يعتمد هذا الهيكل من قبل المنظمات ذات الحجم الصغير وغالبا ما تتم إدارة هذه المنظمات من قبل المالك الذي يتولى الإشراف على مجموعة محددة من الأفراد والذين يقومون بأعمالهم لإنتاج سلعة أو خدمة معينة واحدة.

ب . **الهيكل الوظيفي**: وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية فإن العمل في الهيكل الوظيفي يتم تقسيمه إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي العمليات، والمالية والتسويق والبحث والتطوير، والشراء، ويعد هذا النوع مناسباً في ظل رغبة الإدارة لإستثمار طاقتها في تنسيق النشاطات المتعددة.

يطلق عليه الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الإستراتيجية

ج . **الهيكل المختلط** هو عبارة عن تجميع اقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معا ضمن إطار منظمة واحدة، ووفقا لهذا النموذج فإن الأقسام تكون مستقلة عن بعضها البعض،

ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المؤسسة بمجملها.

أ مجموعة من القيم تعرف الثقافة التنظيمية بكو

-الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل

الموارد

تعرف الموارد التنظيمية على انها انظمة وعمليات وتشتمل على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وإدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة.

تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على

أ. التسويق يعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسية للمنظمة مع المستهلك والمنافسين.

ب . المالية

يعمل المدير المالي على إدارة الموارد المالية والعمل على تهيئتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الزمن المحدد والسعي إلى توظيف وإستخدام هذه الموارد والسيطرة عليها في فرص وأنشطة إستثمارية مربحة، كما يتطلب الأمر تحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحدد الفائض أو العجز في الموقف النقدي السائل.

ث . إدارة الموارد البشرية

تهتم ادارة الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقييم أداء العاملين وتقديم إحتتمالات الترقية وتخطيط القوى البشرية في المستقبل، وإدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات .

-البحث والتطوير يتعلق نشاطها بتطوير المعرفة للادارة و العاملين وبتصميم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية وبتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة، ولذلك فإنه عند تقييم هذا النشاط فإنه لابد من دراسة وتحليل المجالات الاساسية التالية

-مجال تركيز نشاط البحث والتطوير هل يتم على البحوث العلمية النظرية أو البحوث الميدانية والتطبيقية؟

-طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.

-درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.

تم نظم المعلومات

ح . نظم المعلومات الإدارية

تهتم نظم المعلومات الادارية بتصميم وإدارة تدفق المعلومات في المنظمة وذلك بهدف اتخاذ قرارات رشيدة من جهة وتحسين أدائها ومركزها الإستراتيجي وتسهيل مهمة متابعة التطورات التكنولوجية وإمكانية التكيف مع التغيرات البيئية.

4: عنوان المحاضرة : تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة.

أولاً، **تحديد البدائل الإستراتيجية**: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام والمنظمة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

1. **الإستراتيجيات العامة للمنافسة**: إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن إستخدامها لمواجهة المنافسين وهي

أ. **إستراتيجية القيادة في التكاليف**: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

- محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيداً عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.

ب. **إستراتيجية التمايز**: تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية. 2. **إستراتيجية النمو المحدود**: يقصد بها تلك الإستراتيجية التي تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شئ على حاله: منافذ التوزيع، الأداء، القطاع المستهدف، معدل النمو

3- **إستراتيجية النمو التوسيعية**: ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي. حيث أن المنظمة يمكن أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الإستراتيجيات التالية

أ. **إستراتيجية التركيز**: وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فتنج نوعاً واحداً من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها لسوق معين .

ب . إستراتيجية التنوع : هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد كإستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار .
وتصنف إستراتيجيات التنوع إلى ما يلي:

-إستراتيجيات التنوع الداخلي :

-إستراتيجية التنوع الخارجي :وبموجب هذه الإستراتيجية يتم شراء منظمات جديدة أو الاندماج معها، وهناك شكلان لإستراتيجية التنوع الخارجي هما :إستراتيجية الاندماج :ضمن منطمتين أو أكثر بحيث يتم استبدال الأسهم وتكوين منظمة واحدة وهذه الحالة تتم عادة بين منظمات متماثلة وبشكل ودي .
وإستراتيجية التملك (لاكتساب) :وتتمثل هذه الإستراتيجية بالقيام بشراء منظمة جديدة واحتوائها بالكامل، وذلك كوحدة جديدة بالمنظمة المشتريه أو كمنظمة تابعة لها وهذه الظاهرة تحدث بين منظمات متفاوتة في الحجم بطريقة ودية وغير ودية، وتستند إستراتيجية التنوع على تقديم منتجات جديدة، والدخول في أسواق جديدة .

-إستراتيجية الاستثمار المشترك:تعد هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات النمو السريع، وفي إطار هذه الإستراتيجية فإن منظمة أو أكثر تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض معين .وأهم أنواعها ما يلي:

أ . إستراتيجية التخفيف والالتفاف :عندما تلاحظ المنظمة أنها تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار وتكلفة العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.
ب . إستراتيجية التجرد :هي إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة .
ت . إستراتيجية التحويل :وهي إستراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بانتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر لأسباب كثيرة منها :عدم تحقيق العوائد المطلوبة؛ كما ان حجم الإستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب .

ث . إستراتيجية المنشأة الأسيرة :حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها ، فتجد نفسها أسيرة لمنظمة أخرى.

ج . إستراتيجية التصفية :وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الاعمال اعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة، في ظروف حرجة.

ثانيا، الإختيار الإستراتيجي

1. مفهوم الإختيار الإستراتيجي: هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة .

2 العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي: يمكن التطرق لهذه العوامل كما يلي:

أ. تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية: من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين، ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها .

ب . اتجاهات ذوي القوة والنفوذ: يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى إلى تقديم البديل الإستراتيجي الذي يتفق مع الرغبات واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تتسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ .

معيار المخاطرة: هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة ودرجة الربح الذي يمكن تحقيقه، فكلما تزداد درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية، في حين كلما انخفضت درجة المخاطرة فإن احتمالية تحقيق أرباح تكون منخفضة.

ث . عامل الوقت: كلما كان الوقت المتاح أمام المدراء في المنظمة للاختيار الإستراتيجي طويلا فهذا يعني أن هناك فرصة زمنية لتقويم البدائل الإستراتيجية ومن ثم تضيق هذه البدائل وبالتالي اتخاذ القرار المناسب. أما إذا كان الوقت المتاح قصيرا فلن يتيح فرصة مناسبة للمدراء لتقويم البدائل واتخاذ القرار المناسب.

ج . موارد المنظمة: كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل، وهذه الموارد هي الموارد المادية، المالية، والبشرية، وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد فسوف تؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل.

5: عنوان المحاضرة: متطلبات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

يحتوي التخطيط الإستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وتوفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي وإعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي وسيتم عرض هذه النقاط كالتالي :

تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط

الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:

-تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية .

-التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية .

-التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي .

-التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد .

-التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية.

-التأكد من استيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها .

- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية .

-التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي .

2 توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي

أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية منها:

-العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي .

-المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجي .

-المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية .

-الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.

-الأطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات .

-أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية

-كيفية الاستفادة من هذه المعلومات.

3. إستمرارية التفكير الإستراتيجي: يتطلب العديد من المقومات منها :

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ويساعدها على التكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحيادية وموضوعية.

4. إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا: يتوقف نجاح المنظمة وفعاليتها عملية التخطيط الإستراتيجي على درجة الأهمية والإهتمام التي توليها الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي:

- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا وإستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

- إستعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتهم على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها .
- مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والإستماع لآرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم.

- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والتمكامل لإعداد الخطة الإستراتيجية والاستعانة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها.

معوقات التخطيط الإستراتيجي وكيفية التغلب عليها:

- يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية وغيرها :
- أولاً، **معوقات التخطيط الإستراتيجي:** يقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

1. التغير السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع

الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن إستعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3. **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم .

4. **الموارد المالية للمنظمة:** من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .

5. **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6. **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الامام .

7. **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8. **ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

***كيفية التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي:** يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي من خلال:

-نوعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجي .

-التركيز على جوهر التخطيط الإستراتيجي والبعد عن النواحي الشكلية له .

-استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

- توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة .
- توفير المرونة المناسبة في الإستراتيجيات الموضوعية .
- تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الإدارية .
- تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة .
- توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحليلين .
- توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإتفاق على نظام التخطيط الإستراتيجي.

6: عنوان المحاضرة: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي ومقوماته

أولا :العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي .يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :

- 1- الموارد المالية: يجب أن تتوفر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - 2- شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - 3- تاريخ التخطيط بالشركة: كلما ارتبط بتاريخ الشركة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي بها عقبات .
 - 4- معدل نمو الشركة: كلما كان معدل نمو الشركة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي.
 - المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
 - 6- الوقت: كلما كان المديرون قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
 - 7- توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.
 - 8- أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالشركة، يسهل الحصول على المعلومات.
 - 9- ثقافة المنظمة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.
 - 10- تحمل المخاطرة: كلما كانت الشركة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
 - 11- المرونة: يجب أن تتوفر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
 - 12- الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.
- ثانيا، مقومات التخطيط الإستراتيجي :يتطلب التخطيط الإستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف الشركة وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة المنظمة، ومن أبرز هذه المقومات :

-**المرونة الحركية**: ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة ، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة ، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي و تفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلائم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقييم مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.

-**الوضوح والواقعية في الأهداف**: يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهما جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد ويقصد بالواقعية ان يكون التخطيط معتدلا في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله اكثر من قدرته سواء في الموارد المالية او البشرية او في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

-**الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة**: ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

-**تحقيق المتابعة والرقابة**: يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساس لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهاز رقابي يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها.

-**تكامل الجهود**: أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود ليتحقق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.