

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يقصد به تحديد الاهداف الأساسية طويله الاجل للمنظمة ووضع الخطط والسياسات والبرامج المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق اهداف المنظمة في إطار الفرص المتاحة للمنظمة والقيود المفروضة عليها من البيئة المحيطة

يتضح من التعريف ان هناك اربع عناصر اساسيه لمفهوم التخطيط الاستراتيجي

- 1- يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة
- 2- يستلزم تحقيق الأهداف وضع خطط وبرامج ورسم سياسات تتفق مع الأهداف
- 3- يتضمن التخطيط الاستراتيجي آليه تخصيص الموارد المتاحة على الأهداف الرئيسية والفرعية
- 4- يحدد التخطيط الاستراتيجي علاقات المنظمة بالعناصر البيئية

اهميه التخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحقيق التكامل بين الوحدات المكونة للمنظمة
- 2- وضوح الرؤية لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة
- 3- دراسة بيئة المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
- 4- تحديد الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والخطط والسياسات اللازمة لتحقيقها
- 5- يمكن التخطيط الاستراتيجي من التقييم والمتابعة المستمرة للأهداف والخطط

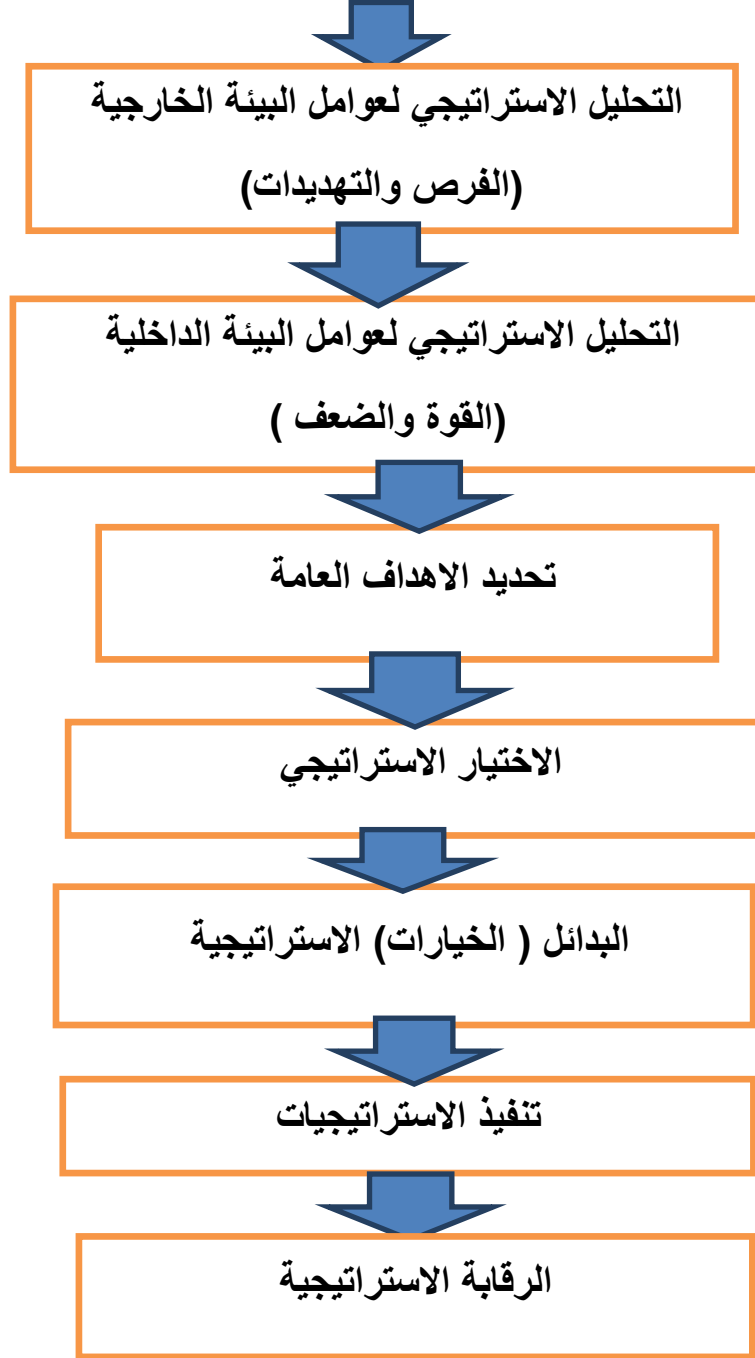
مكونات استراتيجية الإنتاج والعمليات :

يعرض النموذج الاتي مكونات الاستراتيجية الإنتاج والعمليات في المنظمات الإنتاجية والخدمية وتتضمن المكونات عدد من الخطوات تبدأ بتحديد قيم المنظمة والتي تعبر عن القيم والاخلاقيات والمعتقدات الأساسية للمنظمة ثم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يجب استغلالها والتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها او التخفيف من اثارها ثم صياغة رساله المنظمة التي تمثل الغرض الاساسي من وجودها وتحديد مجال نشاطها الأساسي ثم مرحله التنفيذ والتي تعد احد المكونات الأكثر صعوبة في التخطيط الاستراتيجي.

وتعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية اخر المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والذي يوضح للإدارة نتائج الاداء لتتمكن الإدارة من تعديل بعض او كل المراحل في الأنموذج من اجل تحسين الاداء

التوجه الاستراتيجي

(قيم الإدارة)



التحليل البيئي :

وتمثل البيئة نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي وعلى المديرين تحقيق التوازن بين القوى البيئية ونقاط الضعف والقوة لدى المنظمة , وتشمل القوى البيئية مايلي:-

1- التخوف من الداخلين الجدد بمعنى سهوله دخول منافسين جدد الى السوق

- 2- قوة الموردین بمعنى مدى قدرة الموردین فی التأثير علی المنظمة
- 3- صراع العمالقة , مدى الصراع الدائر بین المنافسین الکبار فی سوق السلعة
- 4- التخوف من المنتجات البديلة بمعنى إمكانية أن يحل منتج جدید محل منتج قائم
- 5- قوة المشترین بمعنى أن المنظمة التي تعتمد علی فئة واحده من المشترین او حتی فئة قليلة تعاني من خطر هذا العامل

مواجهة البيئة

بعد تفهم القوى العاملة البيئية تفكر إدارة المنظمة في كيفية مواجهه هذه القوى ويعتبر التحديد الدقيق للفرص المواتية والتهديدات المحتملة والمعرفة بجوانب القوة والضعف للمنظمة بمثابة الطريق للوصول إلى استراتيجيات جيدة ولذلك تعمل المنظمة في مواجهتها للبيئة على تحقيق التوازن بين المتغيرات الأربعة السابقة وهي الفرص – التهديدات – نقاط القوة- نقاط الضعف

صياغة رسالة للمنظمة:

تحديد رساله للمنظمة الغرض الأساسي الذي انشأت من اجله , وتعتبر رساله المنظمة مرشدا لصياغة الأهداف طويله الأجل وصناعه القرارات . وتتضمن أي رساله للمنظمة بعض او كل العناصر الآتية .

- 1- خدمه العملاء
- 2- المنتجات او الخدمات التي تقدمها
- 3- النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية
- 4- التكنولوجيا المستخدمة
- 5- العوامل ذات الصلة ببقاء المنظمة ونموها وربحها
- 6- تفسير للدور الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة
- 7- الصورة المرغوبة للمنظمة من قبل المجتمع

تحديد الاهداف والاستراتيجية

وتتكون من ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن والموقع لإنجازها فالأهداف قصيره الاجل يتوقع انجازها خلال عام واحد بينما يتوقع انجاز الاهداف متوسطة الاجل خلال فتره زمنية تتراوح بين عامين الى خمس اعوام اما الاهداف طويله الاجل يتوقع انجازها في فتره زمنية تزيد على خمس اعوام وقد تصل الى عشره او عشرين عام وفقاً للفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة. وتتضمن اهداف المنظمة في الغالب واحد او اكثر من الاهداف التالية .

--	--

القياس	الاهداف
الربح الصافي	الربحية
الكلفة المنخفضة	الكفاءة
العائد على الاسعار	استغلال الطاقة الانتاجية
تخفيض المعيب والتالف وتحقيق رضا العملاء	الجودة
الزيادة في كمية المبيعات	النمو
الارباح السنوية الموزعة	العائد على الاستثمار
اسعار معقولة وجودة مناسبة للسلع والخدمات	ارضاء العملاء
الراتب العادل والضمان الوظيفي	ارضاء العاملين
السمعة الطيبة والحصة السوقية المتزايدة	الوضع السوقي
الضرائب والمساهمة في الاعمال الخيرية	ارضاء المجتمع

وضع السياسيات والخطط الازمه لتحقيق الأهداف :

لكي يكون لإدارة الإنتاج والعمليات الاداء الأفضل وتستطيع ان تصل الى الاهداف التي حددتها في بدايه وضع خطط الإنتاج يجب ان يكون لها سياسه محدد وواضحة تستند عليها في ادارته الإنتاج والعمليات

وتعرف السياسة بانها مجموعه القواعد والمبادئ التي تلتزم الإدارة او المنظمة بها لفترة معينه ولا تحيد عنها الالاسباب جوهرية وهناك العديد من السياسات في الإنتاج

انواع السياسات:

1- السياسات الإنتاجية الكبيرة

الواقع ان السياسة الإنتاجية الكبيرة تتبع من قيام الإدارة بعدد من السياسات الاخرى التي تؤثر وتتأثر بالإنتاج مثل سياسه التمويل وسياسه التسويق وسياسه الامداد والشراء حيث يلزم الاموال الكافية للتمويل الصناعي وعمليات الإنتاج الكبير

2- سياسه التنوع

تكون السياسة المتبعة في المنظمة هي انتاج عدة انواع من السلع والخدمات قد لا تكون مرتبطة تماما ببعضها البعض كما قد تكون سياسه التنوع تتمثل في انتاج منتج معين من خدمات مختلفة مثل صناعة الزجاج والفخار وتتميز هذه السياسة بأنها تتيح للمنظمة عرض حجم متباين من اصناف الإنتاج ولكل صنف من المنتجات.

3- سياسات الإنتاج بالطلبات

في هذه السياسة تقوم المنظمة بتخطيط الإنتاج على اساس ما يصلها من طلبات العملاء ووفقا لهذه السياسة تقوم المنظمة الصناعية بإنتاج ذو مواصفات معينة تناسب كل عميل

4- سياسة الإنتاج المستمر

هذه السياسة تستلزم قيام المصنع بالعمل مدة اربعة وعشرون ساعة متواصلة بدون انقطاع وفي الإنتاج المستمر تكون العمليات الصناعية متتابعة وكل عمليه صناعية تنقسم الى عمليات تمل كل منها الاخرى وسياسة الإنتاج المستمرة تناسب الصناعات الغذائية بصفة عامة .

5- سياسة التنميط

وتعني انتاج سلع ذات مواصفات محددة من بداية المواد الخام المستخدمة وكمياتها وأدائها ومعدلات تشغيلها وقد تعني هذه السياسة ان تنتج عدة منظمات صناعية سلعاً ذات مواصفات موحدة في الاجزاء والمكونات التي تدخل في تكوينها وتساعد سياسة التنميط على اتاحة حصول المستهلك على السلعة من اكثر من منتج او مصنع دون تفرقة في المواصفات وربما توحيد السعر على الكمية .

6- سياسة التخصص

تقوم سياسة التخصص على ان المنظمة الصناعية تختص في منتج واحد او مجموعة محددة من السلع المتشابهة وعادة ما تكون هذه السياسة مطبقة في عدد من المنظمات التي تعمل إما في نوعيات ممتازة او إنتاج أجزاء من منتج نهائي , ولها عدة مميزات منها ان كل مصنع عندما يتخصص في نوع معين من السلع يمكن اتقان السلع والتطوير فيها باستمرار لتحقيق الافضلية وامكانية قيام عدد من المصانع المتخصصة التي

تختص كلاً منها في نوع معين من السلع وجميعها تكمل بعضها البعض او يمكن تجميعها في النهاية في سلعة واحدة او اكثر.

7- سياسة التبسيط

وتعتبر من السياسات التي يمكن تطبيقها في كثير من الصناعات التي تتميز عملياتها بدرجة عالية من التعقيد او كثرة الحركات التي تستغرق اوقات طويلة تتطلب شراء كميات كبيرة من الواد الخام دون الاستفادة من عمليات الصنع بشكل الملانم الذي يخفض التكلفة واداره الانتاج تسعى الى تطبيق سياسة التبسيط باعتبار ان هذه السياسة تمكنها من الحصول على مزايا عديدة منها الاقلال من الوقت الضائع الغير طبيعي وتخفيض المواد الخام المستهلكة دون فائدة او خفض التكاليف الصناعية الى اقل قدر ممكن ,وتحقق هذه السياسة حل الاختناقات في العمليات الانتاجية والتخلص من نقاط الانتظار الغير مرغوب

8- سياسة الاحلال والتجديد

تعتبر هذه السياسة من السياسات الرشيدة التي تساعد الادارة على مسايرة التطور وتقديم الافضل باستمرار كما تتيح للمنظمة الصناعية الوقوف على قدم المساواة مع المنافسين والمنتجين الجدد وتحقيق مزايا صناعية وتكليفية على المنتجين القائمين بالعمل بأساليب قديمة غير متطورة .

وضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف :

يتم في هذه المرحلة تحديد كيفية تحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية حيث تتكون الخطط من ثلاث مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبطة بها فالخطة قصيرة الاجل يوضع لإنجازه هدف قصير للأجل بينما توضع اهداف متوسط المدى او طويلة المدى لإنجاز الخطط متوسطة او طويلة الاجل ثم توضع السياسات التي تخدم الخطط وتساعد على حشد الطاقات او امكانية انجازها .

تنفيذ الاستراتيجيات:

عملية التنفيذ تعرف بانها عملية وضع الخطط والسياسات التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ من خلال البرامج والموازنات المالية المرتبطة بها

وتتكون عملية التنفيذ من الخطوات المتسلسلة

- 1- وضع البرامج التنفيذية : هو نص يحدد الانشطة المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة
- 2- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي:
- 3- الاجراءات التنفيذية : وتسمى احيانا بإجراءات التشغيل المعياري

الرقابة الاستراتيجية

لابد من المتابعة والتقييم لجوانب الاداء المختلفة للخطة الاستراتيجية للتأكد من ان جميع الخطط والسياسات التي تم صياغتها وتنفيذها تسير على ما يرام ولا يوجد مشاكل تعترض التنفيذ للاستراتيجية وفي حاله أي مشاكل يتم حلها والتغلب عليه اولاً بأول

انواع الاستراتيجيات في منظمة الاعمال:

هناك ثلاثة انواع للاستراتيجيات في المنظمة

- 1- استراتيجية المنظمة: وهي تتضمن ثلاثة انواع ويمكن تطبيقها بواسطة المنظمة
 - a- استراتيجية النمو -b- استراتيجيات الانكماش -c- استراتيجيات الثبات
 - 2- استراتيجيات النشاط: وتنقسم الى:
 - أ) نموذج المواءمة:
 - مشكلة استغلال الفرص - مشكلة تصميم النظم الفنية - مشكلة بناء الهيكل التنظيمي
 - ب) استراتيجية التنافس : وتتضمن ثلاثة استراتيجيات شائعة
 - استراتيجية التمييز - استراتيجية القيادة السريعة - استراتيجية السوق المحددة
 - 3- الاستراتيجية الوظيفية: وتتضمن الاتي:

- 1- الاستراتيجية التسويقية
- 2- الاستراتيجية المالية
- 3- استراتيجية الانتاج
- 4- استراتيجية البحوث والتطوير
- 5- استراتيجية القوى العاملة

استراتيجية الهيكل التنظيمي