

## البحث الثاني

### التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها، فإن الوسائل الموصلة لها هي استراتيجية (Strategy) المنظمة. وينصب التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

#### أولاً - مفهوم الاستراتيجية:

من بين أهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة (Matching) مواطن القوة (Strengths) ومواطن الضعف (Weaknesses) من جهة، بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة. وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للاستراتيجية.

ويمكن أن ينظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات. وفي المنشأة تعني القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions) بقضايا أساسية مثل: سعة (Breadth) مزيج المنتجات، والتباعد الجغرافي للأعمال، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به، ودرجة التكامل العمودي (Vertical Integation) والتوجه (Orientation) نحو النمو، وغيرها. فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، الذي يسمى، في أي وقت معين بـ (الوقفة الاستراتيجية) (Strategic Posture) وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الاستراتيجية تعبر عن الأغراض الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تنتهجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة، وبوجه خاص بعد سنة 1975، كما تشير لذلك الدراسات الميدانية. ويتزايد تعقيد البيئة وعدم استقرارها، اندفعت المنشآت، وبوجه خاص الشركات الكبيرة منها، نحو التخطيط طويل الأجل (بعيد المدى).

#### ثانياً - العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية:

تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية، وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية. ويحصل التغييرات في البيئة، تغدو الظروف البيئية

إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة أو سديدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية مضررة أو ربما كارثية للمنشأة.

أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة، البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق. وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لا بد أن يحدد المدير مجموعة الفرضيات البيئية المتاحة، التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مريح، ومجموعة التهديدات المحيطة بها.

وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة، وقيمها ورغباتها. فبعض الإدارات يؤكد على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل، وغيرها. وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

### ثالثاً - اللاتأكد والاجتهاد (Uncertainty and Judgment):

من بين جميع القرارات التي تتخذ في إدارة المنشأة، يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية. فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة. هذا قياساً بالقرارات الرتبية (الروتينية) المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعاً لعنصر اللاتأكد. وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها، أو حتى مجرد الحدس حولها. وهذا لا يعني أن الاستراتيجية هي بدون قاعدة بيانات (Data Base)، إنما يعني أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا، في الكثير من الأحيان، اللجوء إلى الحكم الشخصي (أو الذاتي) عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.

ومن بين الوسائل المستخدمة في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية التحليل الجدلي (Dialectical Analysis)، والذي يتضمن متابعة جذور القرار الاستراتيجي وصولاً إلى الافتراضات (Premises or Assumptions) التي يقوم عليها. فاتخاذ قرار بفتح فرع جغرافي كبير للمنشأة في موقع معين يقوم على افتراض حجم الطلب ونموه هناك، بما يجعل تشغيله اقتصادياً، وبموجب أسلوب التحليل الجدلي، يفترض وجود ظروف معاكسة لذلك التوقع (ضعف وتيرة نمو الطلب) مما لا يجعل فتح الفرع مجدياً. فتصاغ استراتيجية معاكسة للأولى (Counter Strategy) ثم تجري المقارنة بين الاستراتيجيتين. وتصاغ استراتيجية وسط بينهما. ثم

تقارن الاستراتيجيات الثلاث البديلة في مجال توافقها مع مجموعة الظروف البيئية المحتملة بقصد إختيار أفضلها.

منها

رابعاً - مكونات (أو مجالات) استراتيجية المنشأة:

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنشأة، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ (الاقتدار المتميز) (Distinctive Competence) للمنشأة، المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى وإن تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معها. ومن أهم المجالات التي يمكن أن يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنشأة ما يأتي:

أ - استراتيجية التسويق (Marketing Strategy): فقد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق (أي أنها تكون متخصصة)، أو أن تختار التنوع (Diversification) كما أن هناك درجات متفاوتة من التنوع. وقد يتسع التنوع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل، فإن الخيار السديد للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسياً لنجاح المنشأة. فموارد المنشأة تحد من (أو تقيد) التنوع. ومالم تكن الموارد المالية، الإمكانيات الإدارية وغيرها كافية، فإن أبسط إستراتيجية قابلة للانتهاج هي التخصص وليس التنوع، فمثل هذه الاستراتيجية تخفف الأعباء على موارد المنشأة. كما تتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية، المزيج الترويجي، والمزيج السعري، والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية وأسعار المنتجات.

ب - استراتيجية العمليات (Operations Strategy): ترتبط استراتيجية العمليات بوجه خاص باستراتيجية التسويق، فإذا كانت الأخيرة تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة، والسعر الأعلى، فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً، مع تقليل الاهتمام بالكلفة، والعكس صحيح. كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية، وهي مسألة أخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة. ويحتل تخطيط العمليات موقفاً خاصاً في المنشأة الصناعية، وهو يشمل حجم الإنتاج، ونوعيته، وتوقيتاته، وأساليبه. إلى جانب اختيار المواقع للمصانع الجديدة. وتؤخذ هنا بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة.

ج - استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة، واختيارها، وتقييم أدائها. هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة، والعلاقات مع نقابات العمال. وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتمييزهم والإحتفاظ بهم بوجه المنافسين.

د - الاستراتيجية المالية (Financial Strategy): من الضروري جداً تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ومن بين أهم مجالاتها تحديد الهيكل المناسب (أو الأمثل) لرأس المال، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة، التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة. إذ لا بد من تحديد حجم المديونية، ومصادرها وشروطها، أما على جانب الموجودات، فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة. وهنا لا بد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات، ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع. وفي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة، ينخفض مقسوم الأرباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار.

هـ - استراتيجية البحث والتطوير (Research and Development Strategy) قد تختار المنشأة لأن تكون القائد (أو الرائد) أو التابع، في مجال الإبداع. وهناك مخاطر (مزالق) ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين. فلو اختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الإبداع، فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير، وتحمل الكلف المرتبطة بذلك. وقد تستطيع الحصول على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما، غير أن ذلك لا يحصل بشكل الي، بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة.

و - استراتيجية النمو (Growth Strategy) تهتم إدارة المنشأة، في معظم الحالات، بتحقيق النمو. بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح - فالمنشأة إما أن تتقدم للأمام، أو أن تتدهور. غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو. ويتضمن أحد البدائل التوكيد على الحيطة (أو التحفظ)، وبالتالي الاستخدام المستمر والاكفاً للموارد القائمة الآن، وليس إنمائها. هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود (أو المتواضع)، أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً.

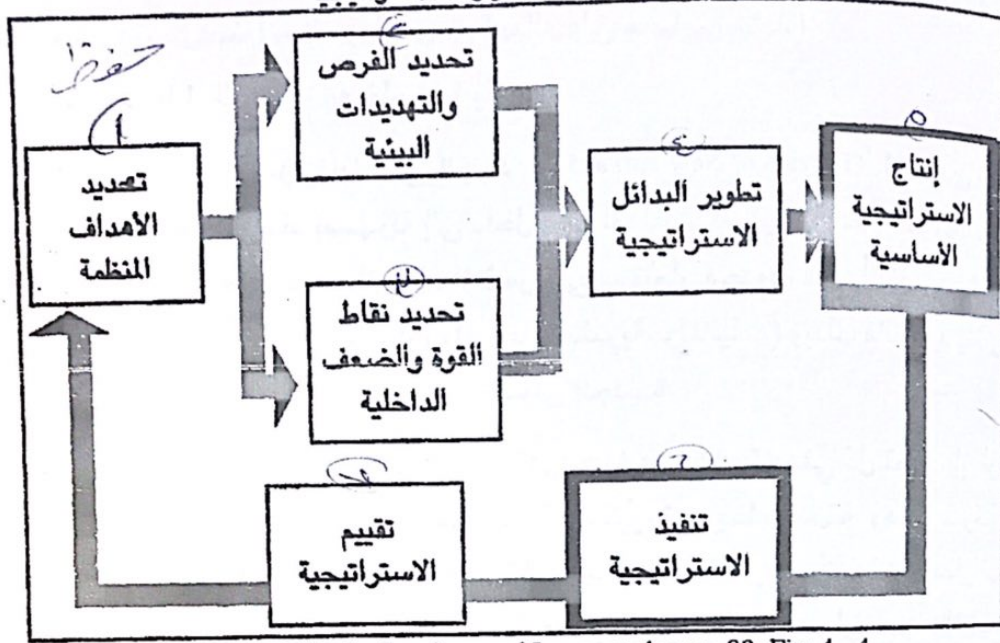
ز - استراتيجية التوسع الجغرافي (Geographic Scope Strategy): بسبب الانفتاح العالمي بين الدول، ونشوء التكتلات الكبيرة، والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً، وتحرير التجارة الدولية من القيود، فإن المجال الجغرافي المتاح لاية منشأة قد توسع كثيراً، وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد، إلى الأقطار المجاورة أو الصديقة، أو في دول أبعد، وفي العراق، يأخذ المجال الجغرافي بعداً قومياً عربياً، من خلال إمكانية توسع المنشأة في العديد من الأقطار العربية. من جهة أخرى، فقد تختار المنشأة استراتيجية المجال الجغرافي المحدود أو حتى العمل بموقع واحد.

#### خامساً - خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تتعدى القرارات الاستراتيجية وظيفة التخطيط إلى التنفيذ والتقييم، وسوف نبحث هذه الخطوات سوية، لغرض إكمال طرح الخطوات في إطار العملية المتسلسلة لاتخاذ القرار، على الرغم من أن مجموعة من القرارات الاستراتيجية تبوب ضمن الوظائف الإدارية الأخرى، كما في الشكل (4-2). وهناك اتجاه متزايد لدى الباحثين في الاستراتيجية لتبويبها في ثلاث مراحل أساسية هي: التكوين (أو الصياغة)، والتنفيذ، والتقييم، وهذا يعني أن الخطوات الآتية المرقمة (أ - ب - ج - د - هـ - و) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين (أو صياغة) الاستراتيجية لتغطي بذلك المرحلة التخطيطية الاستراتيجية. وتبقى الخطوة (ز) على أنها مرحلة التنفيذ، والخطوة (ح) على أنها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الاستراتيجية). إذن هناك مدخلان أساسيان لدراسة الاستراتيجية من حيث مراحلها: إما تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار (وبنفس تعاقب خطواتها)، أو على ثلاث مراحل أساسية فقط. وفي المدخلين، لا يعتبر التنفيذ أو التقييم من مكونات التخطيط، ولكن طرحهما هنا سوية هو بقصد خلق التصور الشامل للاستراتيجية، على الرغم من أن البحث الحالي مخصص للتخطيط الاستراتيجي فقط.

شكل (4 - 2)

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 88, Fig. 4 - 4

- أ - صياغة الأهداف: هي الخطوة الأولى في تكوين استراتيجية المنشأة، لأن الأهداف العريضة هي التي تحدد مسيرتها الكلية. إذ يمكن للمنشأة انتهاج عدد من الأهداف الرئيسية لتحقيق رسالتها. وقد سبقت الإشارة إلى رسالة المنشأة (غرضها) وأهدافها.
- ب - التحليل البيئي أو تشخيص الفرص والتهديدات:

(Environmental Analysis, or Identifying Opportunities and Threats)

من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي اضطلاع الإدارة العليا في المنشأة بمهمتين أساسيتين هما:

- (1) الاستفادة من (أو استغلال) الفرص الخارجية.
- (2) تحديد التهديدات أو (المخاطر) التي تواجهها المنشأة، وتنشأ هذه الفرص والتهديدات من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية (وقد أشير في الفصل الثالث إلى كيفية قيام المنشأة بالفحص البيئي). ومن بين أهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية، والتشريعات الجديدة، ووفرة الموارد، والتغيير التكنولوجي والاجتماعي، والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة.

وتكتنف هذه العملية الصعوبات الكثيرة، وقد ترتكب الإدارة أخطاء جسيمة في تقديرها (مثلاً إهمال احتمال دخول منافس أو توسع أعماله على حساب المنشأة).

ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص ما يأتي: -

1 - التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد (Threats of New entrants): أي مدى قدرة المنافسين الجدد على النفاذ بسهولة إلى داخل أسواق المنشأة، أو إلى أحد تلك الأسواق فمثلاً، يحتاج تأسيس محل جديد لتنظيف الملابس إلى استثمار محدود، قياساً بتأسيس شركة جديدة للتعددين، من حيث المواد والمعدات والموارد (البشرية، والمالية...) وبذلك فالتهديد يتفوق بحسب العقبات أمام المنافسين بوجه دخول الأسواق الجديدة.

2 - المنافسة بين الكبار في الصناعة (Jockeying Among Contestants): ففي كل قطاع، أو فرع فيه، أومجموعة من الفروع القطاعية، هناك شركات كبيرة، وربما عملاقة. وهناك شركات متوسطة وصغيرة. ولا بد أن تراقب الأخيرة المنافسة بين الكبار عند تحديد مساراتها الاستراتيجية. كما أن على الكبار تحديد طبيعة الحروب بينهم: حرب الأسعار، حرب الترويج، حرب الإبداعات التكنولوجية.

3 - تهديد المنتجات المعوضة (Threats of Substitute Products): أي تهديد تلك المنتجات التي يمكن أن تحل محل، أو تعوض عن المنتجات الحالية التي تتخصص بها المنشأة، مما يؤدي إلى تقليل الطلب على السلع والمنتجات المعنية. مثال ذلك، حلول الآلة الحاسبة محل مساطر المهندسين في قياس الأبعاد، وحلول الحاسوب الشخصي محل الآلات الحاسبة والطابعة.

4 - قوة المشترين (Power of Buyers): يشمل ذلك مدى قدرة المشترين للسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة المعنية على التأثير في البائعين أو الموردين. فهناك في بعض الأسواق مشتركون محدودون للسلع: مثلاً شركات الطيران المشتري لأنواع معينة من الطائرات التي تصنعها الشركات المتخصصة، مما يترك للأولى أثراً كبيراً في الثانية.

5 - قوة الموردين (Power of Suppliers): وتتمثل في قوة الموردين على التأثير في المشترين لسلعهم وخدماتهم. فمركبة الكهرباء أو مصلحة إسالة الماء هي البائع لوحد في مجالها في منطقة معينة، وبالتالي فلها القدرة على التحكم بالمشتريين لدرجة أكبر مما لو كان هناك منافسون لها.

موضوعه ونطاق القوة والضعف

ج - التحليل المنظمي، أو تقييم الموارد المتاحة

(Organizational Analysis or Evaluation of Available Resources):

ينصب اهتمام المدير، عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف (Strengths and Weaknesses)، ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل. ويشمل التقييم هنا، بوجه خاص ما يأتي:

- (1) القدرة المالية. (2) موقف المنتجات/ السوق. (3) الموارد البشرية. (4) المكنات والمعدات. (5) القاعدة التكنولوجية. (6) مناهج البحث والتطوير. (7) منظومة الإنتاج. (8) منظومة التسويق أو التوزيع.

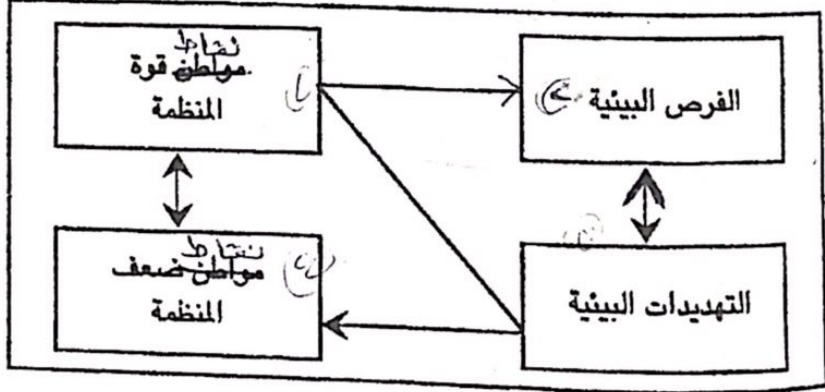
وقد تستمع المنشأة بمواطن القوة في بعض هذه المجالات، مما يزيد من عدد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها. كما قد تعاني من مواطن الضعف في البعض الآخر، مما يقلل من تلك البدائل. ومن المحددات الأساسية هنا مدى التزام (Commitment) المنشأة بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل، لأن مثل هذا الإلتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة، حتى ولو كانت الموارد متوفرة.

د - المقابلة بين المنظمة والبيئة: Matching Organization and Environment:

بعد صياغة الأهداف، وإنجاز التحليل البيئي، والتحليل المنظمي، لا بد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية، كما في الشكل (3-4)

الفرص البيئية - مواطن القوة  
التهديدات البيئية - مواطن الضعف

شكل (3-4) المقابلة بين المنظمة والبيئة



Source: Griffn, p. 146, flg, 5 - 3



والفرض من هذه المقارنة هو الموائمة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي تتيحها الثانية، وتتفادى تهديداتها، ويتطلب ذلك، أولاً، ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات، وثانياً توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة بالبيئة. وثالثاً الاعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها، ورابعاً إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات.

عندنا

هـ - تطوير البدائل الاستراتيجية: Development of Strategic Alternatives يشمل تطوير البدائل الاستراتيجية تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتوافرة للمنشأة، وفي حالة المنشأة السائرة أو القائمة حالياً (Being - Concern) فإن أحد البدائل يتضمن الاستمرار على عملها باعتباره أبسط البدائل، وقد يكون أفضل غير أن المنشأة لا بد أن تغير في استراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة. ولذلك فهناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً.

ومما لا شك فيه أن تطوير البدائل هو عملية خلاقية مبدعة تتطلب آفاقاً ورؤى تستشعر المستقبل وتتصور إمكاناته وكيفية مواجهة ظروف البيئة. ويحتاج تغيير الاستراتيجية، من ما يحتاج، إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللامنتور، وظروف اللاتأكد، إضافة إلى صعوبة تغيير المسارات المعتادة أو المربحة التي درجت الإدارة على إتباعها.

و - وضع الاستراتيجية الأساسية: Establishment of Basic Strategy ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الاستراتيجية المقترحة بسبب ارتكاز ذلك القرار على درجة كبيرة من الاجتهاد (الرأي الشخصي). ذلك لأن المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحديها المجاهيل، في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل. كما أن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها، مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر. فبعضها يفضل تقوية حصة المنشأة في السوق، وآخر يؤكد على التخصص في المنتجات، وثالث يهتم بردود الفعل الاجتماعية الحكومية، ناهيك عن أثر القابليات الإدارية الفذة، لو توافرت في المنشأة، في اختيار البدائل الاستراتيجية الأفضل، ويحتوي البديل ذلك كيفية انتشار (Deployment) الموارد تخصيصها، بما في ذلك صهر تشكيلة الموجودات في مزيج جديد يتواءم مع الاستراتيجية المختارة. وهذا يتطلب الوقت لأن بعض الموجودات ثابت بطبيعته (الكائن والمعدات والمباني) مما يعني أن تغييره بشكل سريع يحمل المنشأة الكلف العالية. وتتعدى عملية إعادة تخصيص الموارد المالية إعادة التدريب والتأهيل، والتكوين الجديد للمهارات والاتجاهات.

نفيذ الاستراتيجية (Implementation of Strategy): تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط صليبية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة. وتتولى الإدارة الوسطى والمباشر (الدنيا) خاص، عملية التنفيذ. إذ أنه على الرغم من اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الاستراتيجية (بسبب طبيعة القرار)، فإنها تحتاج لمساندة الإدارتين الوسطى والمباشرة لإنجاح استراتيجية. ويتطلب ذلك (التجزئة التشغيلية) (Operationalization) للاستراتيجية على توى التقسيمات، والآجال الزمنية (متوسطة، وقصيرة الأجل)، والمنتجات، والخدمات، خطة المنشأة (عمليات، تسويق، ...) ومناطق عملها.

تقييم الاستراتيجية (Evaluation of Strategy): تحتاج الاستراتيجية إلى تقييم وإعادة يتم متواصلة أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها، أو تقادم أساليبها ومرتكزاتها قياساً بالتغيرات بيئية، فالأخيرة تتحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة، مما يعني ضرورة تقييم الاستراتيجية بصفة مستمرة، ولتشخيص مواطن الضعف، لغرض معالجتها قبل استفحالها. وتستلزم لية التقييم وجود معايير نابعة أصلاً عن الأهداف الأساسية، لغرض معرفة فاعلية المنشأة حقيقتها للأهداف وتكيفها للبيئة). ومن بين هذه المعايير: الحصة في السوق، نمو المبيعات، بربود من الموجودات ومن حق الملكية. كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي، أو بأداء المنافسين الأنداد. وفي حين تُجرى المقارنة الدورية مع الأهداف والمعايير كنية، فإنها لوحدما غير كافية مالم تصاحبها الأهداف والمعايير النوعية.

والله اعلم

سادساً - مستويات الاستراتيجية (The Levels of Strategy):

لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الاستراتيجية هي: مستوى المنشأة ككل ومستوى الأعمال، والمستوى النشاطي.

1 - استراتيجية المنشأة (Corporate Strategy): تسمى أيضاً بـ (الاستراتيجية الكبرى) (Grand Strategy) أو الاستراتيجية الشاملة. وهي تسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تخصص فيها. ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها. ويتضمن ذلك احتمال حيازتها لمنشآت أخرى قائمة، أو الاندماج معها، أو ربما التخصص من بعض أعمالها الحالية. مثال ذلك تفرع إحدى شركات صناعة الأفلام في صناعات أخرى تشمل الإلكترونيات، وأدوات الاستنساخ، والأشرطة المغنطة، والمعدات

المكتبية. وقد يتطلب منها ذلك أخذ قرارات استراتيجية بشأن دخولها في أعمال جديدة، أو شراء شركات قائمة. مقابل التخلص من بعض المجالات الإنتاجية التي لا تتوافق مع تشكيلة تخصصاتها.

ب - استراتيجية الأعمال (Business Strategy): تركز هذه الاستراتيجية على أفضل كفاءات التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين. فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص إنتاجي من تخصصات المنشأة، ففي مثال الشركة أعلاه، لا بد من وضع استراتيجية للأفلام والمعدات المكتبية.... كل منها في مواجهة من ينافس الشركة في ذلك المجال الإنتاجي.

ج - الاستراتيجية التشغيلية (Functional Strategy): وهي الاستراتيجية التي تغطي أي من أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، المالية، الموارد البشرية.. الخاصة بأي من التخصصات الواردة في (ب) أعلاه. ففي الشركة ذاتها أعلاه، لا بد من إستراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام وتسويقها.... وأخرى لإنتاج وتسويق المعدات المكتبية..... وهكذا.

#### سابعاً - وحدة الأعمال الاستراتيجية: (Strategic Business Unit, SBU)

من بين الممارسات المعاصرة ما ابتدعته شركة جنرال إلكتريك الأمريكية في استحداث مفهوم (وحدة الأعمال الاستراتيجية). والأخيرة هي منظومة فرعية من المنشأة لها أسواقها ومجموعة منافسيها، بل ورسالتها المتميزة، التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية ففي الشركات المشار إليها هنا، تتضمن تقسيمات (وحدة الأعمال الاستراتيجية) إنتاج الملابس والغسالات للملابس والأواني، والمنشقات، وماشاكل، وهي تشترك جميعاً في وجود مجموعات من المنافسين، والزيائن، والأسواق، في إطار رسالتها المتميزة، كما لها إدارة خاصة بها، وكأنها منشأة شبه مستقلة أساسها التوكيد على النمو السريع والمتواصل واستيعاب التكنولوجيا، وخفض الكلف، وتوليد المجرى النقدي، وهكذا. وفي اليابان بدأ تطوّر هذه المنظومات الفرعية اعتباراً من سنة 1973، وتزايد زخماً في الثمانينات. ومن بين الشركة اليابانية الرائدة بهذا المجال شركة توشيبا، التي أرسلت مجموعة مختارة من أطرها للندن في شركة جنرال إلكتريك، وعادت إليها فاستحدثت المنظومات الجديدة.