

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي للعمليات: استراتيجية العمليات Strategic Planning For Operations: Operations Strategy

2 - 1: مقدمة Introduction

توالت التطورات التي حدثت في بيئة الاعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي السريع والهائل والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات الزبائن. وقد ترتب على ذلك اتساع نطاق عمليات الإنتاج وتعقدها من اجل مقابلة وإشباع تلك الحاجات المتنامية والمتغيرة. لقد تطلب ذلك من منظمة الأعمال وإدارة العمليات تبنى الخطط الرشيدة التي تضمن تحقيق رغبات المستهلكين ومقابلة حاجاتهم وكسب رضائهم وفقاً لأسبقيات الكلفة، أو الجودة، أو المرونة، أو الوقت مما قاد إلى التفكير بصياغة استراتيجيات بمستويات مختلفة تتسجم والتدرج الهرمي للمنظمة لكي تعمل على تقديم المنتجات والخدمات التي تستطيع بها غزو الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية ومن ثم كسب المركز التنافسي القوي للمنظمة. لذلك سيتناول هذا الفصل نطاق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الذي يقود إلى صياغة الاستراتيجيات المطلوبة للمنظمة بمستوياتها المعروفة، الاستراتيجية الرئيسية للشركة (Corporate Strategy) واستراتيجية الأعمال (Business Strategy) والاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies) للأقسام / الوظائف الرئيسية في المنظمة.

وانسجماً مع تركيز هذا الكتاب، فأنا في هذا الفصل سنركز على استراتيجية العمليات التي تحدد الكيفية التي يمكن بها للعمليات إن تساعد أو تسهم في تنفيذ الاستراتيجية الرئيسية للشركة. مما يتطلب من استراتيجية العمليات ربط القرارات الهيكلية (قرارات التصميم التي تضم المنتج أو الخدمة، الطاقة، المصنع والموقع، تكنولوجيا العمليات – تصميم العملية، والتكامل الرأسي – إدارة سلسلة التجهيز) مع احد القرارات التشغيلية التي تتخذ في نطاق هذه الاستراتيجية. وان يحصل باستمرار تفاعل متبادل بين استراتيجية العمليات والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (استراتيجية التسويق، استراتيجية البحث والتطوير، استراتيجية التمويل ... الخ). فعلى سبيل المثال، تحتاج العمليات إلى تنسيق مع التسويق لتحديد مقدار الطاقة المطلوب تخصيصها لمنتج معين، وتنسيق مع المالية لتحديد توقيتات إضافات التوسع بالطاقة وتمويل تلك الإضافات، وتعاون مع الأفراد (الموارد البشرية) لتحديد نوع المهارات المطلوبة للعاملين في أقسام الإنتاج (Krajewski & Ritzman, 96, 29).

2-2 استراتيجيات العمليات Operations Strategy

يُستخدم مصطلح "استراتيجية التصنيع Manufacturing Strategy"، بكثرة وذلك بسبب الاهتمام والتركيز على المنظمات الصناعية التي تضطلع بإنتاج سلع مادية ملموسة، مقابل انحسار الاهتمام بمنظمات صناعة وتقديم الخدمة. ومع انتشار وظهور صناعة وتقديم الخدمات بشكل واسع والتي بدأت تشكل أهمية تتوازى مع أهمية إنتاج السلع، فقد انتشر استخدام مصطلح "استراتيجية العمليات" للدلالة على استراتيجية المنتجات والخدمات في الوقت نفسه. إن العمليات تعني جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات.

وعلى الرغم من انتشار استخدام مصطلح "استراتيجية العمليات" سواء من قبل المنظمات التي تقدم المنتجات أو الخدمات، إلا أن المنظمات الصناعية تشير إليها بـ "استراتيجية التصنيع" وتعني الطريقة التي يتم فيها: تطوير قدرات وظيفة الإنتاج لدعم وإسناد الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال الاستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمة. وعليه فإن ما تستهدفه استراتيجية التصنيع ليس المنتج نفسه بل القدرات التي تُهيئ وتقدم المنتج. وفي منظمات الخدمة يشار إليها بـ "استراتيجية الخدمة Service Strategy" إذ أن معظم الخدمات تنتج وتسوق بنفس المكان والوقت وعلى الأغلب بواسطة نفس الشخص، لذلك فإن نشاطي التسويق والإنتاج يتكاملان في استراتيجية الخدمة.

نحن في هذا الكتاب ننظر لإستراتيجية العمليات على أنها حلقة الوصل التي تربط القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات بالإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال والاستراتيجية الكلية الرئيسة للمنظمة والبيئة والسوق. إن هذا المفهوم لاستراتيجية العمليات يستند إلى الحقائق الآتية:

- أن الغرض الرئيس من وجود المنظمة هو تقديم شيء ذي قيمة (منتجات وخدمات).
- إن للعمليات دوراً أساسياً ورئيساً في خلق تلك القيمة.
- هناك طرائق مختلفة للتنافس يجب أن تختار المنظمة أحدها بما يحقق لها توظيف القدرات الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة في العمليات والمناطق الوظيفية الأخرى لخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

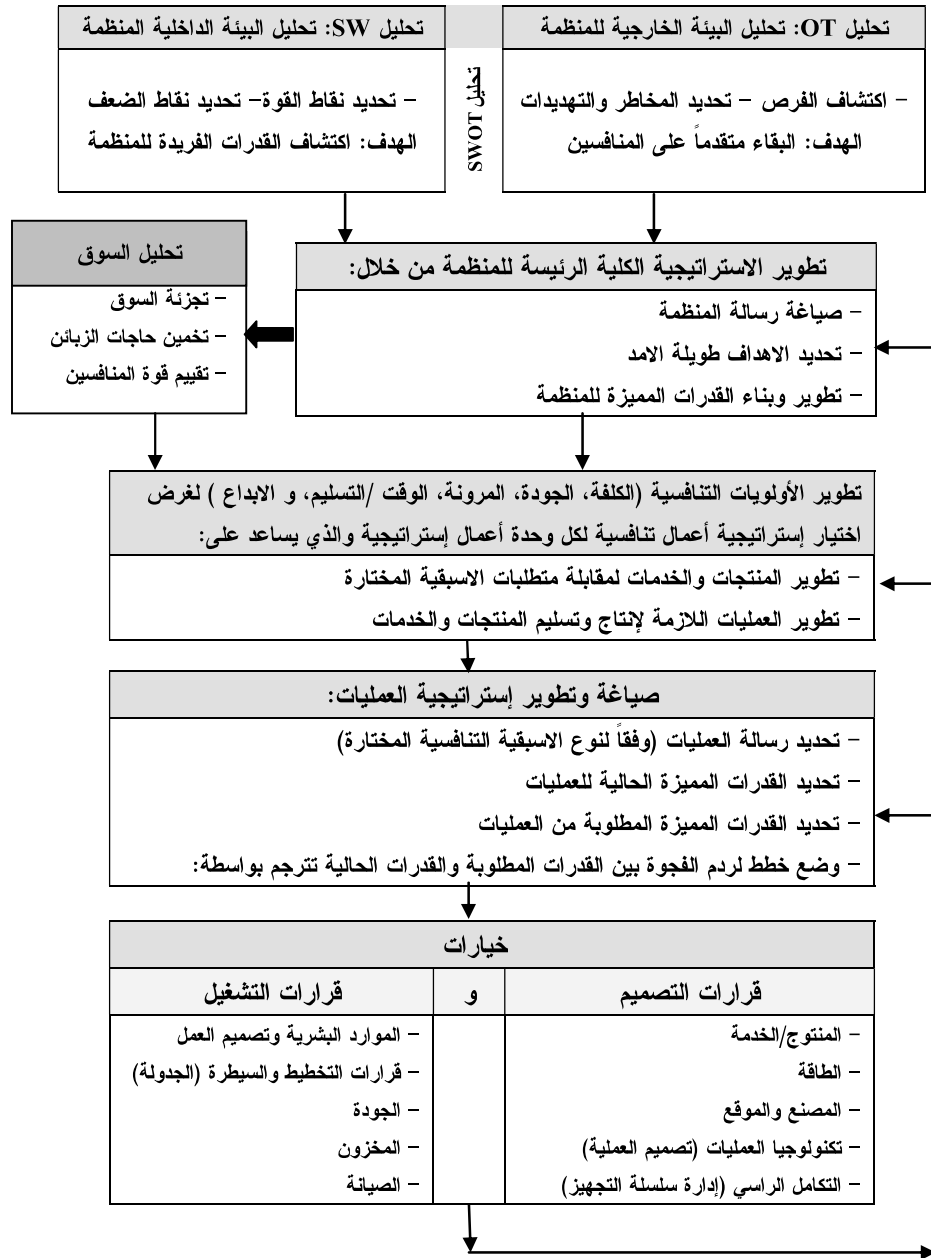
تطوير إستراتيجية العمليات بقيادة الزبون Developing a Customer-Driven Operations Strategy: نظراً لدور إستراتيجية العمليات في بناء القدرات التنافسية الفريدة للمنظمة، فإن المنظمات تتجه إلى تطوير إستراتيجية العمليات التي يقودها الزبون للتأكيد على أهمية الزبون في توجيه أنشطة تلك المنظمات. إن تطوير إستراتيجية العمليات التي يقودها الزبون يبدأ بتطوير إستراتيجية

المنظمة Corporate Strategy التي تقوم بتنسيق الأهداف الرئيسة للمنظمة مع جميع عملياتها الرئيسة بعد ان يسبق ذلك الفحص البيئي أو ما يسمى بتحليل SWOT لتحري واستكشاف البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة (انظر الشكل 1-2).

تحدد إستراتيجية المنظمة الأسواق التي ستخدمها المنظمة، والاستجابات التي ستأخذها المنظمة لتغيير البيئة أو التأثير فيها، وتوفر الموارد اللازمة لتطوير وبناء القدرات الرئيسة والفريدة، والعمليات الرئيسة للمنظمة. واعتماداً على إستراتيجية المنظمة يتم القيام بتحليل السوق لتصنيف زبائن المنظمة وتحديد احتياجاتهم، وتقييم قوة المنافسين. ثم تستخدم معطيات تحليل السوق، وبالاعتماد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات مميزة، في تطوير الأولويات/الأسبقيات التنافسية.

يساعد تطوير الأولويات التنافسية على اختيار إستراتيجية (أو إستراتيجيات) الأعمال التنافسية التي ستتنافس بها المنظمة (وحدات أعمالها) مع الآخرين في الأسواق لتحقيق ميزتها التنافسية. كما ان تحديد الأولويات التنافسية يساعد المديرين على تطوير المنتجات والخدمات والعمليات اللازمة لجعل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق. إن أهمية الأولويات التنافسية تكمن في توليد افكار جديدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة ستقوم بإنتاجها وتسليمها للزبائن من خلال تصميم العمليات، وفي اعداد إستراتيجية العمليات التي ستطور قدرات وامكانات المنظمة لمقابلة متطلبات تلك المنتجات والخدمات. وبذلك يمكن القول ان إستراتيجية العمليات تحدد الأساليب والوسائل التي تستخدمها العمليات في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وتساعد على بناء منظمة يقودها الزبون. وهذا يتطلب ربط قرارات العمليات للأجلين الطويل والقصير بإستراتيجية المنظمة، وتطوير القدرات اللازمة لجعل المنظمة ذات قدرات تنافسية.

وبضوء ما تقدم، نستطيع أن نعرف إستراتيجية العمليات أيضاً بأنها الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال، والإستراتيجية الرئيسة للمنظمة. وبهذا المفهوم، فان إستراتيجية العمليات ينبغي أن تخلق نموذج متناسق من القرارات التي تصنع وتتخذ في إطار وظيفة العمليات بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. والشكل (1-2) يمثل إطاراً نظرياً مبسطاً لدراسة إستراتيجية العمليات وربطها بإستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال، والإستراتيجية الرئيسة الكلية للمنظمة، والسوق، وبيئة المنظمة.



الشكل (2 - 1): إطار نظري لربط استراتيجية العمليات بقيادة الزبون باستراتيجية الأعمال وبالإستراتيجية الكلية للمنظمة، والبيئة، والسوق

2-3: الرسالة والاستراتيجية Mission & Strategy

لكي تكون جهود المنظمة وإدارة العمليات فعالة، يجب ان تكون للمنظمة رسالة تحدد وجهتها الى اين تذهب او تسير، واستراتيجية تحدد الطريق لتحقيق تلك الرسالة (34, 99, Heizer & Render).

2-3-1 الرسالة The Mission

ان الرسالة هي السبب وراء وجود المنظمة والغرض الذي من اجله أنشئت والتي تستهدف تحقيقه في الأمد الطويل فهي لا تتغير إلا نادراً (عبد الكريم محسن باقر، 93، 3). ولعل في النصوص الآتية ما يوضح معنى الرسالة:

- رسالة المنظمة هي غرضها الذي يحدد ما الذي ستسهم به أو تقدمه للمجتمع.
- الرسالة تضع الحدود التي تتحرك بها المنظمة، وبذلك فهي تساعد على التركيز، ومن ثم تحدد لها المفهوم الذي تستجمع أو تحشد حوله المنظمة قوتها وجهودها.
- الرسالة تمثل الفكرة التي تسعى الاستراتيجية الى تحقيقها
- الرسالة تحدد السبب المنطقي (Rationale) الذي من اجله توجد المنظمة.
- إن الرسالة قد تكون على شكل بيان أو نص صريح مكتوب ومعلن، أو ضمني غير معلن يطلق عليه نص الرسالة.

أمثلة عامة على مثل هذا البيان (91, 91, Waters):

- جامعة قد تصف رسالتها باكتشاف ونشر المعرفة.
- شبكة تلفزة تسعى إلى تسلية، وتثقيف، وأخبار أوسع جمهور ممكن.
- مستشفى رسالتها رفع المستوى الصحي بين الناس.
- مدينة ملاهي رسالتها اسعاد الناس.
- صحيفة يومية رسالتها تثقيف وإيصال الاخبار الى اوسع جمهور ممكن.
- شركة صناعية تسعى إلى تقديم منتجات فريدة في جودتها وخصائص أدائها إلى أسواق واسعة في الوقت الذي تسعى فيه إلى ضمان أرباح معقولة أو مرضية.

على الرغم من تحديد رسالة للمنظمة، يتم صياغة الرؤية **The Vision** التي تحلم بها المنظمة وتريد أن تصل لها والذي قد يأتي قبل أو بعد تحديد الرسالة من حيث الترتيب. إن صياغة بيان الرسالة يمكن المنظمة من تبليغ نواياها ومقاصدها بقوة وفاعلية، أما بيان الرؤية فسيحفز المنظمة على إدراك ومعرفة رؤية مشتركة ملهمة وجذابة للمستقبل. تؤدي الرسالة والرؤية وظيفتين مختلفتين بشكل واضح وكالاتي

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm

- **إذ يعرف بيان الرسالة** غرض المنظمة والأهداف الأساسية، ووظيفته الرئيسية داخلية لتعريف المقاييس الرئيسية التي تقيس نجاح المنظمة، وجمهوره الأساسي هو فريق القيادة وأصحاب المصلحة/المستفيدين.
 - **إما بيان الرؤية فيعرف** غرض المنظمة أيضاً، لكنه بدلاً من تعريفه لمقاييس النجاح يعبر عن قيم المنظمة التي تسترشد بها المعتقدات المتعلقة بالطريقة التي يجب ان تتجز بها الأشياء. فبيان الرؤية سيرشد ويوجه الموظفين لما يتوقع منهم من سلوكيات وتصرفات، وما يلهمهم لتقديم أفضل ما لديهم. وبخصوص مشاركة الزبائن، يصوغ البيان الطريقة التي يفهم بها هؤلاء الزبائن الأسباب التي توجب عليهم التعامل مع المنظمة. الشكل (2-2) يعرض نماذج مختلفة لرسالة ورؤية المنظمة.
- إن مثل هذه النصوص التي وردت انفاً تعبر عن أشياء تتعلق بالمعتقدات، والقيم، والأهداف والغايات الأساسية للمنظمة. وبذلك فان بيان رسالة المنظمة يجيب على العديد من الأسئلة الاساسية ومنها:

- ما هو غرض المنظمة؟
 - ما هي المعتقدات والقيم الأساسية للمنظمة؟
 - ما هو نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة؟ أي ما هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة؟
 - أين ينبغي أن تكون المنظمة بعد (5) سنوات أو أكثر من الآن؟
 - من هم زبائن المنظمة؟
 - ما هي الأهداف الرئيسية التي تنشذ تحقيقها المنظمة والتي بواسطتها يتم قياس نجاح المنظمة مثل الأرباح، النمو، أو حصة السوق؟
- إذن، تضع رسالة المنظمة، السياق العام الذي تسترشد به جميع القرارات التي تتخذ في المنظمة. فحالما يتم تحديد رسالة المنظمة، فان القرارات الاستراتيجية الأخرى لصياغة وتطوير الاستراتيجيات الرئيسية في المنظمة يمكن ان تتخذ وهي: الاستراتيجية الرئيسية الكلية للمنظمة، الاستراتيجية التنافسية للأعمال، والاستراتيجيات الوظيفية للأنشطة الرئيسية في المنظمة (التسويق، العمليات، التمويل، البحث والتطوير، والموارد البشرية). ان صياغة وتطوير استراتيجية جيدة عادة ما يكون أمراً صعباً ومعقداً، إلا انه سيكون اسهل بكثير إذا ما تم تحديد رسالة المنظمة بشكل جيد. عند ذاك سيتم تأسيس أو تطوير رسالات (Missions) الاقسام الوظيفية الرئيسية للمنظمة لإسناد ودعم الرسالة الكلية أو الرئيسية (Missions Overall) للمنظمة.

نماذج مختلفة لرسالة ورؤية المنظمة
فديكس FedEx رسالة فيديكس: فيديكس ملتزمة بفلسفتنا: الأفراد، الخدمة، الربح. سوف نحقق عوائد مالية بارزة عن طريق تقديم خدمات نقل (أرض - جو) عالمية مميزة بصورة تنافسية، موثوق بها كلياً لنقل السلع والوثائق التي لها أولوية عالية والتي تتطلب تسليم سريع مؤكد التوقيت. وبنفس درجة الأهمية سوف تتم المحافظة على القيام برقابة إيجابية لكل رزمة باستخدام أنظمة تعقب وتتبع الكترونية على الوقت الفعلي الذي تنتقل به الرزم. سيتم تقديم سجل/فاتورة كاملة لكل شحنة ورزمة عند طلبنا لتسديد الأجور. سنقدم المساعدة ونتصرف بمهنية ونعامل بكياسة مع بعضنا البعض ومع الجمهور. سنكافح لجعل الزبون راضي كلياً في نهاية كل معاملة. رؤية فيديكس: هي العالم حيثما تتحرك السلع والمعلومات بسرعة وبشكل مستمر. هي العالم حيثما تحدد منظمات/أنشطة الأعمال مصادر المواد الأولية والأجزاء، ومن تحرك السلع عالية القيمة بسرعة بين القارات. هي عالم حيثما تستطيع أنظمة المعلومات وشبكات النقل اختزال الوقت وتقليص المسافات لتخلق المزايا التنافسية للزبائن. Source: Susan M. Heathfield, Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values, http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan_2.htm, and, http://wiki.answers.com/Q/Vision_statement_of_Fedex
IBM رسالة IBM: نكافح للقيادة في الابتكار والتطوير والانتاج لصناعة أكثر تقدماً في تكنولوجيا المعلومات وبضمن ذلك أنظمة الحاسوب، والبرمجيات، وأنظمة التخزين، والالكترونيات الدقيقة. ونُترجم هذه التقنيات المتقدمة إلى قيمة لربائتنا من خلال حلولنا المحترفة والمتخصصة، وخدماتنا وأعمالنا الإستشارية حول العالم. رؤية IBM: منظور فريد لكيفية تغيير الطريقة التي يعمل بها العالم http://wiki.answers.com/Q/What_is_IBM's_vision_statement
مؤسسة حمد الطبية HMC - قطر رؤية المؤسسة: أن تكون المؤسسة من المراكز المرموقة والمعترف بها على المستوى العالمي في مجال تقديم خدمات الرعاية الصحية فائقة الجودة. رسالة المؤسسة: تقديم خدمات الرعاية الصحية عالية الجودة وبلطف ورحمة من خلال قيادة فعالة، ودعم التدريب والبحث العلمي، والالتزام بالمعايير الأخلاقية المتعارف عليها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتحسين المستمر للجودة. Source: Regulatory & Accreditation – HMC, Staff Handbook, May – 2009, Doha, Qatar.
مدرسة أبي عبيدة الإعدادية المستقلة للبنين - قطر رؤية المدرسة: نتطلع لبناء جيل يلتزم بالتميز والابداع مدى الحياة. رسالة المدرسة: تسعى المدرسة إلى تنمية الطالب ليكون قادراً على مواصلة تعليمه ومواجهة حياته مسلحاً بالعلم والأخلاق الكريمة، واثقاً من نفسه معتزاً بقيمه ووطنه، منفتحاً على الآخرين محترماً لعقائدهم متفهماً لأرائهم، ومشاركاً في تحقيق رؤية قطر 2030.
هيئة الأشغال العامة - قطر رؤية الهيئة: تسعى أشغال لموقع الريادة في مجال البنية التحتية من خلال هيئة تعد الأفضل إقليمياً رسالة الهيئة: خلق بنية تحتية رائدة ومساندة للأهداف التنموية من خلال تبني أفضل الأساليب العالمية للأداء في هذا المجال. المصدر: هيئة الأشغال العامة - قطر، المفكرة السنوية 2009، الدوحة، قطر.

الشكل (2-2): نماذج مختلفة لرسالة ورؤية المنظمة.

2-3-2 الإستراتيجية Strategy

ان تحديد الأهداف والغايات الرئيسة للمنظمة، والطريقة التي تنجز أو تحقق بها المنظمة هذه الأهداف والغايات تتم من خلال ما يسمى بـ "التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning". وبذلك فان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف، والسياسات، والخطط طويلة الأمد للمنظمة. يهدف التخطيط الاستراتيجي الى بناء اتجاه أو إطار فكري (Posture) قوي ومتماسك جداً لاختيار الطرائق التي تستطيع بواسطتها المنظمة تحقيق أهدافها على الرغم من وجود قوى خارجية غير منظورة قد تظهر بمراجعة تلك الأهداف (Evans, 97, 80).

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي حجم كبير وواسع جداً من المعلومات ولكن بالرغم من ذلك فهي تحتاج أيضاً إلى استخدام الاجتهاد والحكمة المستندة إلى الخبرة الشخصية اكثر مما يحتاجه أي نشاط آخر، هذه العملية تتطلب القدرة على رؤية فرص الأعمال المستقبلية (مثل فرص تقديم منتج جديد، أو دخول وتنمية سوق جديد متطور)، والوعي للتهديدات والمخاطر المحتملة التي تحيط بالمنظمة من المصادر الخارجية (كظهور ابتكار أو إبداع فني، أو تقديم منتج جديد من قبل المنافسين نتيجة اختراق أو تقدم مفاجئ في المعرفة Breakthrough مقارنة بما هو سائد أو مطروح، أو ظهور تشريعات حكومية جديدة).

ان الاستراتيجية هي نتاج لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة. فهي خطة لتحقيق التكامل ما بين الأهداف، والسياسات، والخطط طويلة الأمد للمنظمة لبلوغ النتائج المرغوبة لنشاطها الرئيسي في إطار كلي متماسك. وبهذا فإن الاستراتيجية تمثل الخطة التنفيذية Action Plan للمنظمة لتحقيق رسالتها، او هي وسيلة لبلوغ رسالة المنظمة، ويمكن ان نضرب المثل الاتي عن الرسالة والإستراتيجية: فريق كرة قدم عربي رسالته قد تكون الفوز ببطولة كأس العالم بكرة القدم واستراتيجيته قد تكون التعاقد مع مدرب عالمي او شراء بعض اللاعبين العالميين. وبذلك يمكن ان تعرف الاستراتيجية على إنها خطة رئيسة طويلة الأمد تحدد الكيفية التي ستبلغ بها المنظمة رسالتها كونها تؤسس الاتجاه الذي ستتحرك المنظمة في إطاره العام. ووفقاً لهرمية التنظيم فان كل وظيفة رئيسة من وظائف منظمة الأعمال (العمليات، التسويق، البحث والتطوير، ... الخ) يجب ان تكون لها استراتيجية خاصة بها لتحقيق رسالتها ولمساعدة المنظمة في بلوغ رسالتها الكلية. ويجب ان تستثمر الاستراتيجيات الوظيفية الفرص المتوافرة في ظل التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية والتحركات المحتملة التي قد يقوم بها المنافسون الأذكياء أو البارزون، ونقاط قوة المنظمة وقدراتها الداخلية، وتحديد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية التي تعاني منها المنظمة.

2 - 4 نطاق التخطيط الاستراتيجي: مستويات الاستراتيجية

Scope of Strategic Planning: Strategy Levels

طالما ان الاستراتيجية هي نتيجة سلسلة من القرارات الهرمية المتعلقة بالأهداف، والاتجاهات والموارد، فان معظم المنظمات الكبيرة لديها ثلاثة مستويات للاستراتيجية التي يجب على المنظمة ان تطورها في نطاق قيامها بالتخطيط الاستراتيجي. وعلى الرغم من ان عملية الصياغة والتطوير هي نفسها من حيث المبدأ في المستويات الثلاثة، إلا ان لكل مستوى مجموعة من القرارات التي يتعامل معها ويركز عليها. مستويات الإستراتيجية هي (انظر الشكل 2 - 1):

1. الاستراتيجية في المستوى الرئيس أو الكلي للمنظمة (Corporate - Level Strategy)

، إذ يتم في هذا المستوى الآتي:

- الفحص البيئي Environmental Scanning، ويسمى بتحليل (SWOT)، لتحديد الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية للمنظمة) وتشخيص نقاط قوة وضعف المنظمة (تحليل البيئة الداخلية للمنظمة). يتم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من خلال مراقبة الاتجاهات داخل البيئة الاجتماعية/الاقتصادية (Socioeconomic) التي تتضمن الصناعة، السوق، والمجتمع لتحديد وحصر الفرص والتهديدات المحتملة، ودراسة التغيرات التكنولوجية، والظروف السياسية، والتغيرات الاجتماعية (كالاتجاهات نحو العمل)، وفرة الموارد الرئيسة، القوة الجماعية أو التساومية للزبائن أو المجهزين، واصحاب المصالح Stakeholders ... الخ.
- صياغة الاستراتيجية الرئيسة (Corporate Strategy) للشركة التي تضع إطاراً عاماً لأهداف المنظمة ككل (صياغة الرسالة وتحديد الأهداف طويلة الأمد)، وتحليل السوق لتصنيف زبائن المنظمة وتحديد حاجاتهم.
- تحديد القدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها عن غيرها، أو تحديد ما هي القدرات الرئيسة المطلوب تطويرها وبنائها لتحقيق ميزة تنافسية معينة أو لتبني أولوية تنافسية مختارة للمنظمة.

2. الاستراتيجية في مستوى وحدة الأعمال (Business - Level Strategy)، إذ يتم في

هذا المستوى الآتي:

- تطوير الأساليب التنافسية (أسلوب/ طريقة التنافس مع الآخرين في السوق) التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها كميزة تنافسية لها بالاعتماد على نتائج تحليل السوق، ونوع القدرات الميزة والفريدة للمنظمة.

- اختيار إستراتيجية الأعمال التنافسية لتحقيق الأسبقية التنافسية المختارة.

3. الاستراتيجية في المستوى التشغيلي أو الوظيفي (- Operational / Functional

(Level Strategy) وبضمنها إستراتيجية العمليات، إذ يتم في هذا المستوى الآتي:

- صياغة رسالة العمليات وتحديد أهدافها للأمد الطويل وتطوير إستراتيجيتها وفقاً لنوع الأسبقية التنافسية المختارة.

- تطوير وبناء القدرات وواجهه القوة المميزة للعمليات والتي يجب ان يمتلكها نظام التشغيل/الإنتاج في المنظمة لدعم إستراتيجية الأعمال التنافسية وبالتالي اسناد إستراتيجية المنظمة لمقابلة طلبات الزبائن، وذلك عبر القرارات التي تتخذها إدارة العمليات خلال القيام بأنشطتها المختلفة مثل تطوير المنتجات والخدمات، وتطوير العمليات اللازمة لإنتاج تلك المنتجات والخدمات، وبناء وإدارة الجودة،... الخ.

2-4-1 الاستراتيجية الرئيسية / الكلية للمنظمة Corporate Strategy

ان الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة هي خطة مستقبلية طويلة الأمد تضعها الإدارة العليا

لتخطيط مستقبل المنظمة في الأمد الطويل مهما كان نوع المنظمة يتم فيها:

1. تعريف أو تحديد أنواع الأعمال التي تدخل أو تلتزم بها المنظمة.

2. تحديد الفرص الجديدة والتهديدات والتحديات الموجودة في البيئة.

3. تحديد أهداف النمو التي ينبغي ان تحققها المنظمة.

4. تطوير الخطط اللازمة لاقتناء الموارد، والتخصيص النسبي لتلك الموارد ما بين الأعمال

التي تقوم بها المنظمة. أي تخصيص أو توزيع الموارد ما بين وحدات الأعمال

الاستراتيجية في المنظمة. إذ ان اغلب المنظمات الكبيرة التي تتسم بالتعقيد تقسم إلى

وحدات أعمال استراتيجية لأغراض التخطيط.

5. تحديد الكيفية التي يتم فيها إدارة وتنسيق التداوب (Management Of Synergies)

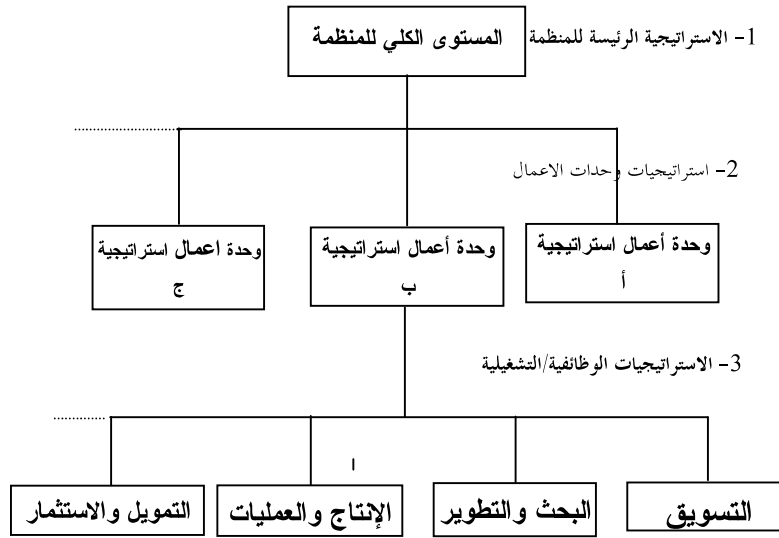
بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.

6. إرشاد وتوجيه استراتيجية الأعمال التي تحدد كيف يمكن للمنظمة ان تميز نفسها عن

المنافسين، وذلك من خلال تعريف وتطوير القدرات المميزة للمنظمة. فقد تتنافس

المنظمة بالجودة العالية، أو الكلفة المنخفضة، أو المرونة، أو التسليم.

7. تحديد كيفية قياس الأداء.



الشكل (2 - 3) : مستويات الاستراتيجية في المنظمة

إن الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة تعرف اتجاه المنظمة خلال الأمد الطويل وتحدد الأهداف التي يجب أن تتحقق للمنظمة بنجاح. لذلك فإن صياغة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة بشكل جيد يتطلب دراسة وفحص البيئة الخارجية والداخلية للأعمال التي تتنافس بها لكي تتكيف لتلك البيئة باستمرار ولغرض البقاء بموقع متقدم في المنافسة وذلك بواسطة الفحص البيئي كما ذكرنا من قبل.

والاستراتيجية الرئيسية على أنواع منها: استراتيجيات النمو (Growth Strategies)، استراتيجيات الاستقرار (Stability Strategies)، استراتيجيات التراجع أو الاستراتيجيات الدفاعية (Retrenchment or Defensive Strategies)، واستراتيجيات مركبة (Combination Strategies).

هناك ثلاثة أجزاء أو مكونات رئيسية لاستراتيجية الشركة والتي تصاغ من قبل الإدارة العليا هي (Evans, 97, 80):

1. استراتيجية التسويق والمبيعات: (Marketing & Sales Strategy) التي يتم فيها تحديد الأسواق التي ستتنافس بها الشركة، وتصنيف زبائن الشركة إلى فئات وتحديد احتياجاتهم في تلك الأسواق وتحديد توقيت ونطاق تقديم المنتج الجديد، وتخمين أوجه قوة المنافسين وذلك يتم من خلال عملية " تحليل السوق Market Analysis ".

2. استراتيجية التصميم (Design Strategy): والتي تحدد كيف سنتم مقابلة القدرات التكنولوجية للمنظمة مع احتياجات السوق لتطوير مواصفات المنتجات والخدمات التي تسعر بشكل تنافسي.
3. استراتيجية العمليات (Operations Strategy): التي تحدد الكيفية التي ستحول بها موارد المنظمة إلى منتجات وخدمات تقابل مواصفات التصميم للسلع او الخدمات.

2-4-2 استراتيجية الأعمال Business Strategy

ان كل نوع من الأعمال التي تشارك أو تلتزم القيام بها المنظمة غالباً ما يدعى لأغراض التخطيط الاستراتيجي وصياغة وتطوير الاستراتيجية بـ "وحدة الأعمال الاستراتيجية" **SBU-Strategic Business Unit** والتي قد تكون مصنع، أو خط إنتاج، أو منتج، أو عائلة منتجات لها نفس الخصائص أو طرائق الإنتاج. فعلى سبيل المثال قد يكون لدى شركة ما خمسة مصانع، فان كل مصنع منها قد يدعى "وحدة أعمال استراتيجية". أو في مصنع توجد ثلاثة خطوط إنتاج، فقد يتم جعل كل خط إنتاج منها وحدة أعمال استراتيجية مستقلة تقوم بتقديم منتج او خدمة معينة وتخدم سوقاً معيناً وتتنافس مع منافسين محددين في ذلك السوق. مما يبرر ان تحدد لكل وحدة أعمال رسالة (Mission) خاصة بها وأهداف منفصلة ولها استقلال كامل في إدارة شؤونها ضمن الخطوط المرشدة التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة في الاستراتيجية الكلية للمنظمة. وهكذا فمن الطبيعي بان نجد خطاً استراتيجياً مختلفة ما بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، إلا إنها جميعاً يجب ان تكون متناغمة أو متناسقة مع بعضها وتصب جميعها باتجاه تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

إن استراتيجية الأعمال التي تمثل المستوى الذي يلي مستوى الاستراتيجية الكلية، تهتم بتحديد الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستتنافس بها وحدة الأعمال مع المنافسين في السوق لبناء وتحقيق ميزتها التنافسية، وتحديد أي المنتجات تقدم، وأي أسواق ستخدم من قبل وحدة الأعمال الاستراتيجية. أي ان وحدة الأعمال الاستراتيجية يجب ان تحدد أي الأساليب التنافسية ينبغي التأكيد عليها واعطائها الأولوية بما يحقق لها مزايا استراتيجية على المنافسين الآخرين. هل ينبغي التأكيد على السعر المنخفض، أم الجودة العالية، أم السرعة في التسليم والدقة في مواعيد التسليم، أم في المرونة في تغيير حجم الإنتاج، أو تغيير نوع المنتجات استجابة لتغيرات السوق، ان ذلك يعتمد على طبيعة استراتيجية الأعمال التي تتبناها وحدة الأعمال.

يتضح مما تقدم، ان الملامح الأساسية التي تصاغ حولها استراتيجية وحدة الأعمال هي كيفية التنافس في السوق الذي تعمل فيه المنظمة وكيف تحدد لها موقعاً بين المنافسين لذلك غالباً

ما يطلق عليها مسمى إستراتيجية الأعمال التنافسية (Competitive Business Strategy). والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع ان تخلق لها ميزة تنافسية (Competitive Advantage) من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من اجل تحديد الأسس التي ستتنافس عليها المنظمة.

لقد قدم بورتر (Porter) ثلاثة أنواع من إستراتيجيات الأعمال التنافسية الشاملة يمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تبني أي إستراتيجية منها لإيجاد موقع للمنظمة ضمن قطاع الصناعة الذي تعمل فيه وهي:

1. استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة (Cost – Leadership Strategy).
2. استراتيجية التميز بالمنتج (Product Differentiation Strategy).
3. استراتيجية التركيز (Focus Strategy) على جزء من السوق، أما من خلال قيادة الكلفة أو التميز بالمنتج أو بكليهما.

ان المنظمة أو إحدى وحدات اعمالها الاستراتيجية يمكن ان تختار استراتيجية تنافسية من بين استراتيجيات الأعمال الثلاثة أعلاه لبورتر (والتي سيتم استعراضها في الفقرة التالية) توظف فيها ميزتها التنافسية (Competitive Advantage) التي تتفوق فيها على المنظمات المنافسة لها من اجل تحقيق مركز الأفضلية في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة أو وحدة الأعمال.

إن القرارات التي تتخذ على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، هي من حيث الأساس شبيهة بالقرارات التي تتخذ في المستوى الكلي للاستراتيجية. ففي المستوى الكلي يكون تخصيص الموارد وإدارة التداؤب ما بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، أما في مستوى وحدة الأعمال فان ذلك يتم ما بين الأقسام الوظيفية أو مناطق الفعاليات داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية.

2-4-3 الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

في المستوى الثالث للاستراتيجية الذي يلي مستوى وحدة الأعمال، تصاغ الاستراتيجيات على مستوى الوظائف والأنشطة الرئيسة في المنظمة: الإنتاج والعمليات، التسويق، المالية، البحث والتطوير،... الخ. ان الملامح الأساسية التي تصاغ حول هذه الاستراتيجيات تنصب على دعم وإسناد الاستراتيجية التنافسية للأعمال وتحقيق التكامل والتناسق بين الوظائف.

ان القرارات التي تتخذ في هذا المستوى للإستراتيجية تهتم بتحديد الكيفية التي يمكن ان تسهم بها الوظائف التشغيلية الرئيسة لكي تساند استراتيجية الأعمال لوحدة الأعمال الاستراتيجية،