

# الفصل الرابع المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى / د. مدين عبدالوهاب جبر



**أولاً : مفهوم الاستراتيجية :** سلسلة من القرارات في المنظمة السياحية وتعنى القرارات الاستراتيجية بقضايا أساسية مثل سعة مزيج المنتجات والتباعد الجغرافي للأعمال والتكامل العمودي والتوجه نحو النمو ومن الضروري أن تهتم المنظمات السياحية بصياغة استراتيجياتها نظراً لتعقيد البيئة المحيطة وعدم استقرارها.

**ثانياً : العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية :** هناك ثلاثة مجاميع محددة للاستراتيجية وهي :

١. الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية.
٢. موارد المنظمة السياحية البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.
٣. العوامل المتعلقة بفلسفة الإدارة وقيمها ورغباتها.



**ثالثاً : اللاتأكد والاجتهاد :** أن ما يميز القرارات الاستراتيجية أن قرارات معقدة وغير رتيبة وبالتالي فإن نسبة اللاتأكد جدا مرتفعة بحسب الاستراتيجية التي تم استخدامها حيث من الصعب التنبؤ بالبيئة الخارجية ومتغيراتها وبالتالي يتم استخدام الحدس والحكم الشخصي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**رابعاً : مكونات استراتيجية المنظمة السياحية :** هناك عدة مجالات لاستراتيجية المنظمة السياحية تتمثل بالاتي :

١. استراتيجية التسويق : تتمركز حول القرارات المتعلقة بالمنتجات والأسواق التي تهتم المنظمة السياحية دخولها.
٢. استراتيجية العمليات : تتمركز هذا النوع من الاستراتيجية على نوعية المنتجات والطرق التي تستخدم في تحسين الإنتاجية.
٣. استراتيجية الموارد البشرية : وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة واختيارها وتقييم أدائها فضلاً عن نظام الحوافز.

٤. الاستراتيجية المالية : وتغطي هذه الاستراتيجية الهيكل المالي للمنظمة السياحية وتمويل المنظمة السياحية وحجم المبيعات المتوقعة.
٥. استراتيجية البحث والتطوير : تتمركز حول الابداع وتطوير الأساليب الجديدة التي من شأنها الحصول على حصة كبيرة بالسوق.
٦. استراتيجية النمو : تهتم إدارة المنظمة السياحية بتحقيق النمو والتقدم للأمام وعدم التدهور.
٧. استراتيجية التوسع الجغرافي : أصبحت المنظمات السياحية مرتبطة بسلسلة العالمية لهذه المنظمات والذي انعكس على توسع جغرافي وانتشار عالمي لهذه المنظمات في ظل تحديات ومتغيرات بيئة مختلفة لكل بلد من البلدان فضلاً عن التنوع الثقافي الغير متجانس بين بلد وآخر وما يتطلبه ذلك التوسع من قرارات استراتيجية مهمة.

خامساً : خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي : تتمثل هذه الخطوات بالاتي :

- ١ . صياغة أهداف المنظمة السياحية .
- ٢ . التحليل البيئي الفرص والتهديدات الخارجية .
- ٣ . تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية .
- ٤ . تطوير البدائل الاستراتيجية .
- ٥ . وضع الاستراتيجية الأساسية .
- ٦ . تنفيذ الاستراتيجية .
- ٧ . تقييم الاستراتيجية .



## سادساً: مستويات الاستراتيجية: هناك ثلاث مستويات من الاستراتيجية وكالاتي :

١. استراتيجية المنظمة السياحية: وهي تتمثل بالاستراتيجية الكبرى للمنظمة وهي تحدد بمجموعة الاعمال التي تريدها المنظمة السياحية التخصص فيها.
٢. استراتيجية الاعمال: ويتمركز هذا المستوى على التنافس في السوق وبما يتناسب مع طبيعة ونوعية المنتج. استراتيجيات المنظمة السياحية.
٣. الاستراتيجية التشغيلية: وهي تتمركز حول مستوى أنشطة المنظمة السياحية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها من الأنشطة.

**سابعاً : وحدة الاعمال الاستراتيجية :** من بين الممارسات المعاصرة ما ابتدعته شركة جنرال إلكتريك الأمريكية من خلال استحداث مفهوم وحدة الاعمال الاستراتيجية وهي منظومة فرعية من المنظمة السياحية في أسواقها ومجموعة منافسيها بل ورسالتها المتميزة التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية الأخرى بذات المنظمة السياحية.

## أسئلة مهمة بإمكانك الإجابة عليها بعد دراسة ما تقدم وهي كالاتي :

١. تحدث عن مفهوم الاستراتيجية واهم العوامل المحددة والمهمة في تحديد الاستراتيجية؟
٢. تحدث بشكل تفصيلي حول موضوع اللاتأكد والاجتهاد في صياغة الاستراتيجية ؟
٣. عدد مجالات أو مكونات الاستراتيجية وشرح ثلاث منها؟
٤. عدد فقط خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟
٥. بين بشكل تفصيلي المستويات المختلفة للاستراتيجية ؟
٦. بين أساليب الشركات العالمية في ابتداع أسلوب وحدة الاعمال الاستراتيجية؟

