

مدخل إلى التّخطيط الإستراتيجي



الأكاديمية العربية الدوليّة
ريم معتوق

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط إداري مؤسسي يُستخدم لـ:

- تحديد الأولويات
- تركيز الطاقة والموارد
- تقوية العمليات
- التأكد من أنّ الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون نحو أهداف مشتركة
- الاتفاق حول النتائج المقصودة
- تقييم وتعديل اتجاه المنظمة استجابةً لبيئة متغيرة



إنه جهد مُنظَّم يُنتج قرارات وإجراءات أساسية تُشكّل وتوجّه ماهية المنظمة، من تخدم المنظمة، ماذا تفعل، لماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل.

لا يوضح التخطيط الاستراتيجي الفعال فقط إلى أين تتجه المنظمة والإجراءات اللازمة لإحراز تقدم، ولكن أيضاً كيف ستعرف ما إذا كانت ناجحة.

تحتوي عملية التخطيط الاستراتيجي على خطوات وتمارين وفرص مختلفة لتطوير ثقافة الإنتظام والتنسيق والمتابعة داخل المنظمة.

بدون التنسيق بين الإدارات والأفراد داخل مؤسستك، فإنّ الخطة الإستراتيجية لن تذهب بعيداً. من المهم تعزيز هذا التوافق في وقت مبكر من عملية التخطيط الاستراتيجي، من أجل الحصول على دعم من فريقك ، ولضمان أن الجميع يتجه نحو نفس الأهداف التنظيمية.

الرؤية

توفّر الرؤية طريقة ملموسة لأصحاب المصلحة، وخاصة الموظفين، لفهم معنى وهدف عملك. الرؤية هي شيء يمكن للجميع في المنظمة العمل من أجله، وسوف تساعد في توجيه القرارات والأهداف التي يصنعها فريقك. سيساعد تعزيز التنسيق والتنظيم في ضمان أن يتخذ كل شخص داخل مؤسستك قرارات من شأنها أن تدفع الشركة نحو هذه الرؤية.

للقيادة أن يتخيلوا كيف يبدو المستقبل بعد ٣ أو ٥ سنوات من اليوم. سيساعد هذا على تحديد شكل النجاح.

الموظفون الذين لا يجدون رؤية شركتهم ذات مغزى على الإطلاق، لديهم متوسط درجات مشاركة تبلغ ١٦ بالمائة فقط. هؤلاء هم الموظفون الذين لا يهتمون بالنجاح المستقبلي للمؤسسة. إنهم يعملون في المقام الأول مقابل أجر وهم على استعداد لفعل القليل جدًا بما يتجاوز ما هو مطلوب تمامًا للاحتفاظ بوظائفهم. أولئك الذين يجدون رؤية مؤسستهم ذات مغزى لديهم مستويات مشاركة تزيد عن المتوسط بنسبة ١٨ نقطة مئوية.

الرؤية



- اجعلها موجهة نحو المستقبل: إن بيان الرؤية ليس ما تنخرط فيه الشركة حاليًا بل هو الهدف المستقبلي.

- كن مستقرًا: بيان الرؤية هو هدف طويل الأجل يجب، من الناحية المثالية، ألا يتأثر بالسوق أو التغيرات التكنولوجية.

- كن صعبًا: ومع ذلك، فأنت لا تريد أن تكون خجولًا في تحديد أهدافك. لا ينبغي أن يكون هدفك سهل التحقيق، ولكن يجب ألا يكون غير واقعي إلى حد لا يمكن تجاهله.

- كن مصدر إلهام: أنشئ شيئًا من شأنه حشد القوات ويكون مرغوبًا كهدف لجميع المشاركين في المنظمة.

- كن موجزًا: هذا ليس المكان المناسب للحشو. يجب أن تكون الرؤية بسيطة وسهلة القراءة ومختصرة للأساسيات بحيث يمكن ضبطها على الذاكرة وتكرارها بدقة.

- كن واضحًا: القاعدة الأساسية الجيدة للوضوح هي التركيز على هدف أساسي واحد ، بدلاً من محاولة ملء المستند بتشتت الأفكار. الهدف الواضح أسهل في التركيز عليه وتحقيقه.

- لديك أفق زمني: الأفق الزمني هو ببساطة نقطة ثابتة في المستقبل عندما تحقق وتقيم بيان رؤيتك، حدد ذلك الوقت.

أمثلة على بيانات الرؤية



هاينز - HEINZ

هاينز: أن نكون شركة الأغذية الأولى في العالم ، حيث تقدم
أطعمة مغذية وذات مذاق رائع للناس في كل مكان.

المهمة

بعد أن تتوصل إلى اتفاق حول الرؤية، حان الوقت لتحديد هدف أو مهمة المنظمة. أفضل طريقة لوضع القيم موضع التنفيذ هي إنشاء بيان مهمة مكتوب ينقل هذه القيم إلى كل شخص تلمسه الشركة.

من خلال طرح أسئلة مثل "ماذا تفعل؟"، "لماذا تفعل ذلك؟"، و "لمن تقوم بذلك؟"، ستصل إلى الغرض من وجود المنظمة. فإذا بيان المهمة هو إعلان دائم عن غرض الشركة الذي يعالج هذه الأسئلة.

يجب أن تكون دائماً موجزة ومحددة. بيان مهمة قوي يحدد تسمية الشركة بأكملها ويركز انتباهها على القرارات الصحيحة. قد يكون بيان مهمة الشركة هو التواصل الأساسي الذي تطرحه الشركة، الذي يلهم موظفيها ويحفزهم على اتخاذ القرارات. يعبر بيان المهمة السليم عن شخصية الشركة وهويتها ونطاق عملياتها.

المهمة

- يركز بيان المهمة على تلبية احتياجات العملاء: يجب أن يركز بيان المهمة للمنظمة على تلبية احتياجات العملاء. فالمهمة تخبر "من" عميلك / مكوّناتك ، و "ما" الاحتياجات التي ترغب مؤسستك في تلبيةها و "كيف" يتم تلبية هذه الاحتياجات.
- مبني على الكفاءات الأساسية الخاصة بك: يجب أن تبني المنظمة مهمتها على قوة داخلية متفوقة بشكل تنافسي أو قدرة فريدة مقارنة بالمنظمات المماثلة.



- يحفز التزام الموظفين: يجب أن يكون بيان المهمة محفزًا ليشعروا أنّ عملهم مهم وأنّه يساهم في حياة الناس.
- يجب أن تكون المهمة واقعية: يجب تجنب جعل المهمة ضيقة جدًا أو واسعة جدًا. محدّد وقصير ومركّز بشكل حاد ولا يُنسى: يجب أن يكون بيانًا دقيقًا للغرض يصف جوهر المنظمة.
- واضح وسهل الفهم

الرؤية والمهمة



بينما يركز بيان المهمة على الغرض من العلامة التجارية،
فإن بيان الرؤية يتطلع إلى تحقيق هذا الغرض

تدور الرؤية حول أهدافك للمستقبل وكيف ستصل إلى
هناك ، بينما تدور المهمة حول مكانك الآن ولماذا أنت
موجود

القيم الجوهرية



هي المعتقدات التي ستوجه أفعال وسلوكيات المنظمة. سوف تسير القيم التنظيمية جنبًا إلى جنب مع ثقافة المنظمة إذا كان فريقك يؤمن حقًا بهذه القيم ويمثلها. لا تقتصر الحاجة إلى محاذاة قيم المنظمة بين الإدارات والفرق ، ولكن يجب أن تتوافق قيم كل فرد مع اتجاه المنظمة.

القيم هي قنوات راسخة تؤثر على مواقف وسلوكيات المنظمة. تمثل القيم القوية سبب اكتساب بعض المؤسسات لسمعة إستراتيجية عظيمة مثل القيادة، الابتكار في المنتجات/الخدمات، رضا العملاء التام...

يمكن لقيم المنظمة أن تهيمن على نوع التحركات الإستراتيجية التي تراها أو ترفضها. عندما تكون القيم والمعتقدات متجذرة بعمق ويتم تشاركتها على نطاق واسع بين المديرين والموظفين، فإنها تصبح طريقة حياة داخل المنظمة، وتشكل إستراتيجية تنظيمية.

القيم الجوهرية



- فيما يلي بعض الإرشادات في تطوير القيم الأساسية:
- احتفظ بقائمة القيم بين خمسة وسبعة؛ يجب أن تكون لا تنسى لموظفيك.
 - قم بإنشاء عبارات وليس فقرات؛ كلمة واحدة لا تكفي لنقل المعنى الحقيقي للقيمة.
 - اجعل هذه القيم محددة وليست عامة؛ يتطلب الأمر أكثر من كلمة واحدة لتحديد الخصوصية.
 - يجب مشاركة القيم؛ بينما لا تحتاج إلى إجماع من الجميع في مؤسستك ، فأنت بحاجة إلى موافقة من القيادة العليا.

تحليل السوات «SWOT»

S

نقاط القوة

عوامل داخلية

W

نقاط الضعف

عوامل داخلية

هو نموذج تخطيط استراتيجي عالي المستوى يساعد المؤسسات على تحديد الأماكن التي تعمل بشكل جيد وأين يمكن تحسينها، من منظور داخلي وخارجي.

O

الفرص

عوامل خارجية

T

التحديات

عوامل خارجية

العوامل الداخلية

نقاط الضعف

هي العوامل التي تقلل من قدرة شركتك على تحقيق أهدافها. تشمل الأمثلة التسويق غير الكافية، ونقص التمويل، ونقاط الضعف الإدارية، والفجوات في الخبرة، وما إلى ذلك... كن صريحًا قدر الإمكان عند تحديد أوجه القصور هذه. يعني تجاهل نقاط الضعف أنه لا يمكنك اتخاذ قرارات من شأنها تعزيز شركتك.

نقاط القوة

ضع قائمة بنقاط القوة الداخلية للمنظمة؛ أي ميزة تنافسية أو مهارة أو خبرة أو موهبة أو أي عامل داخلي آخر يحسن ويميّز موقع شركتك في السوق ولا يمكن نسخه بسهولة.

تشمل الأمثلة: العلامة التجارية المتميزة، والملكية الفكرية القيّمة، والتكنولوجيا الفائقة، والمعدات و / أو الآلات الحديثة، وفريق مبيعات مدرب جيدًا، والخبرة الإدارية، والكفاءة التشغيلية...



العوامل الخارجية

التحديات

التحديات هي عقبات خارجية يجب على عملك التغلب عليها. قد تشمل التحديات تراجع الاقتصاد، تحول المستهلك إلى منتجات أخرى، نقص العمالة، والتغيرات القانونية أو التنظيمية... غالبًا ما يكون من المفيد إلقاء نظرة فاحصة على نقاط قوة منافسيك لتحديد التحديات الخارجية لشركتك. مرة أخرى ، كن صريحًا قدر الإمكان.

الفرص

الفرص هي عوامل خارجية تسمح لنشاطك التجاري بالنمو وتحقيق أرباح أكثر. ومن الأمثلة على ذلك الأسواق المحتملة الجديدة، الابتكارات، التطورات التكنولوجية، الدعم من الحكومات أو المجتمع أو شركاء الأعمال... تمثل إحدى طرق تحديد فرصك في تحليل نقاط ضعف منافسيك عن كثب.

تحليل المنافسة

إنَّ أكبر تحدٍّ تواجهه الشركات هو المنافسة. كما وقد زاد التطور التكنولوجي وشبكة الإنترنت والتجارة الإلكترونية من كثافة المنافسة وتوسع نطاقها.

إنَّ إبقاء اصبع على النبض ومشاهدة حركات المنافسين هو نشاط استراتيجي بالغ الأهمية لـ:

- تجنب المفاجآت من الاستراتيجيات والتكتيكات الجديدة للمنافسين

- توقع التحرك الاستراتيجي المقبل للمنافسين

- تحديد المنافسة الجديدة المحتملة

تحديد المخاطر

تحتاج المنظمة إلى التخطيط والاستعداد للمخاطر والحواجز التي تواجهها. إن السؤال عما يمكن أن يحدث خطأ ليس فقط طريقة رائعة للتخطيط للمخاطر، ولكنه يزيد من مشاركة الفرق وتأييدها للخطة الإستراتيجية. على المنظمات العمل من خلال خطة إدارة المخاطر من أجل تقييم المخاطر المختلفة وتحديد أولوياتها للاستعداد لها.



تطوير الأهداف

يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية ومستندة إلى الوقت. تريد التأكد من كل هذه المعايير للمساعدة في تركيز جهودك وزيادة فرص تحقيق هدفك.
تمنحك هذه المعايير إحساسًا بالاتجاه، وتساعدك على التنظيم والوصول إلى أهدافك.



خطة تواصل

بعد أن قررت بعض الأهداف التنظيمية وكيفية الوصول إليها، حان الوقت لتطوير خطة اتصال لمشاركة الاستراتيجية مع المنظمة بأكملها. ستشمل خطة الاتصال ما تخطط المنظمة لتحقيقه ، ومن سيدشارك وما هي النتائج المرجوة.





التنفيذ



عندما يتم قول وفعل كل شيء، فإن نجاح خطتك الإستراتيجية سوف يعود إلى قدرة فريقك على التنفيذ. من المهم أن يكون لديك خطة عمل حتى يكون فريقك على دراية بمن هو المسؤول عن كل إجراء/عمل، ومتى يحدد موعداً لكل إجراء، وكيف يعملون لتحقيق أهداف المنظمة.

يجب أن يكون الجزء الرئيسي من استراتيجية التنفيذ هو عدد المرات التي تلتقي فيها المؤسسة والقسم والفريق والأفراد لمناقشة تقدم الاستراتيجية. يعد الحصول على إيقاع اجتماع طريقة رائعة لمحاسبة كل عضو في المؤسسة.

شكراً لكم!

الأكاڤمفة العربفة الءولفة
رفم معءوق