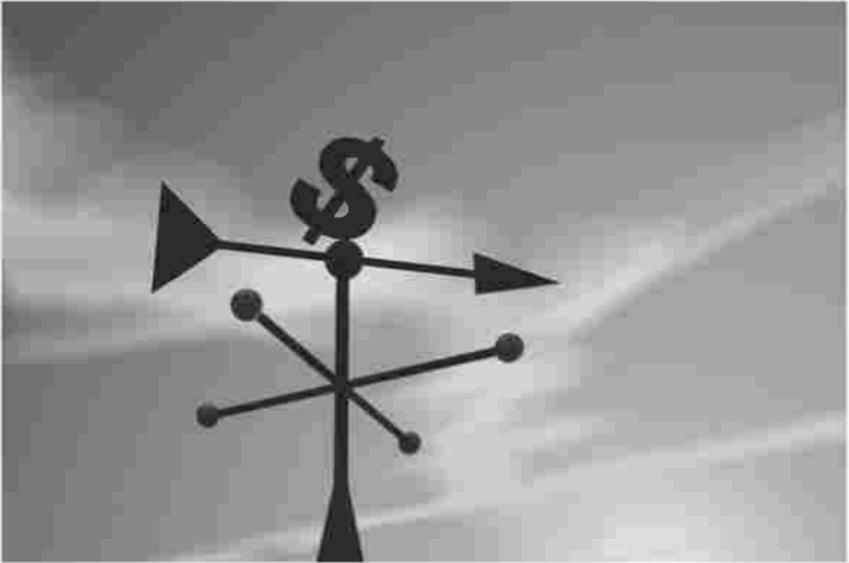


الخطة الاستراتيجية أربعة عناصر رئيسية



قبل مناقشة عملية التخطيط الاستراتيجي، من المفيد فهم عناصر الخطة الاستراتيجية - أي تطور التخطيط الاستراتيجي. ففي حين تباين الخطط الاستراتيجية، إلا أنها عموماً تتضمن العناصر الرئيسية الآتية:

- بيان التوجه
- الأهداف الاستراتيجية
- مسائل ذات أولوية
- خطط العمل

قد تستخدم الشركات مصطلحات مختلفة للتعبير عن هذه المكونات، وقد تختلف الشركات أيضاً في كيفية وصفها لكل عنصر من هذه العناصر، لكن معظم المؤسسات تقدم مجموعة من المعلومات عن استراتيجيتها، وهي -بالمعنى العام- تشرح كيف تنوي تنفيذ استراتيجيتها.

بيان التوجه

لا يخطط أحداً، ثم يحاول أن يجعل الظروف تناسب خطته، بل يحاول أن يجعل خطته تناسب الظروف.

جورج اس. باتون

أحد الجنرالات الأمريكيين في الحرب العالمية الثانية.

يكون بيان التوجه بمثابة الدليل لأنشطة المؤسسة وتفكيرها، وفي حين يمكن أن يتخذ هذا البيان صياغات مختلفة -تتراوح من وثيقة مختصرة

مؤلفة من صفحة أو صفحتين إلى مجموعة واسعة من قنوات التواصل أو الثرثرات غير الرسمية- فإن البيان يقدم عادة المعلومات الآتية عن المؤسسة:

- الرسالة: غاية المؤسسة.
- الرؤية: المستقبل الذي تطمح إليه الشركة بشدة.
- تعريف الأعمال: منتجات الشركة وخدماتها الحالية والمتصورة، وكذلك توزيعها الجغرافي وتكنولوجيتها وعملائها وأسواقها.
- المزايا التنافسية: حاجات العملاء التي تنوي الشركة تلبيتها بأفضل مما تلبئها الشركات المنافسة.
- الكفايات الأساسية: الأصول الملموسة (المصانع مثلاً) والأصول غير الملموسة (القدرة على البحث والتطوير) التي سوف تستخدمها الشركة لتحقيق ميزة تنافسية.
- القيم: المعتقدات المحركة التي تحدد ثقافة الشركة (التجديد والابتكار مثلاً)، والتي تدعم مزايا الشركة التنافسية المستقبلية.

الأهداف الاستراتيجية

تسمح الأهداف الاستراتيجية للشركة بقياس أدائها في مجالات الأداء

الرئيسية (KRAs) Key Results Areas

أي تلك المجالات التي يجب أن تحقق الشركة فيها نتائج متميزة حتى تتمكن من تنفيذ استراتيجيتها على المدى البعيد. وعادة ما تكون مجالات الأداء الرئيسية مستمدة مباشرة من بيان توجه الشركة.

وعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة تستهدف تحقيق توسع على المستوى العالمي، فسوف تكون راغبة في قياس مدى نجاحها في هذا المجال. ومن المجالات التي يمكن أن ترغب الشركة في وضع أهداف استراتيجية لها: الوضع في السوق، وولاء العملاء، والجودة، والخدمات، والتجديد، ورأس المال البشري.

ماذا كنت ستفعل؟

كيف ستساهم تقنية المعلومات في أعمال الشركة؟

أصبح جمال مؤخرًا مديراً لمجموعة تعمل في مجال تقنية المعلومات، وفي أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، حددت الإدارة العليا هيكلية التكاليف في الشركة بوصفها نقطة ضعف تتطلب معالجة حتى تحافظ الشركة على قدرتها التنافسية. وقد وضعت الإدارة العليا هدفاً استراتيجياً بهذا الشأن: «تخفيض النفقات بنسبة 5% سنوياً في المؤسسة كلها، وذلك خلال السنوات الثلاث القادمة».

وكجزء من التخطيط الاستراتيجي، طلبت الإدارة العليا إلى وحدات الشركة العثور على طرائق لمعالجة مشكلة هيكلية النفقات هذه، واقترح أمور أخرى تتطلب مزيداً من الانتباه. والآن، يتساءل جمال عن الطريقة المثلى لتنفيذ طلبات الإدارة العليا.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقتراح المرشد حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

يتعين على الإدارة أن تقرر كيف ستقيس النجاح في مجالات الأداء الرئيسية، وعليها بعد ذلك أن تضع أهدافاً لهذه المقاييس. على سبيل المثال، إذا كان ولاء العملاء واحداً من مجالات الأداء الرئيسية، فمن الممكن أن يقاس من خلال مؤشر رضا العملاء. وقد يكون الهدف الموافق لذلك هو «رفع مؤشر رضا العملاء من 89 إلى 96 خلال السنوات الثلاث القادمة».

المسائل ذات الأولوية

المسائل ذات الأولوية هي أدوات العمل الأولى بالنسبة إلى الشركة، وهي المسائل الرئيسية التي تطفو على السطح خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، كجانب ضعف لا بد من معالجته أو فرصة يجب الاستفادة منها.

وعادة ما ترتبط المسائل ذات الأولوية بالاهتمامات الخاصة بالتنافسية: المنتجات والخدمات التي يجب أن توجدتها الشركة من أجل

إضافة قيمة لصالح عملائها، والتغييرات اللازمة في العمليات الداخلية لدعم استراتيجية الشركة، والمهارات والموارد اللازمة لإيجاد قيمة جديدة، وتعزيز العمليات التجارية في الشركة. وتشمل المسائل العامة ذات الأولوية: النفقات، والخدمات، والأسواق والمنتجات الجديدة، والتوسع الجغرافي، والاستحوادات، وبيع الممتلكات، والهيكلية التنظيمية، والاختصاصات والعمليات الجوهرية، والتكنولوجيا الجديدة، والتدريب والتطوير، وأنظمة المعلومات.

ويعتمد التنفيذ الناجح لاستراتيجية الشركة على تحويل المسائل ذات الأولوية إلى خطط عمل عالية المستوى، وتكليف الوحدات أو فرق العمل متعددة الوظائف بتنفيذ هذه الخطط. ولتوضيح ذلك؛ نقول إن الشركة يمكن أن تقرر أن حصتها في السوق تمثل مسألة ذات أولوية، مما يجعلها تضع هدفاً هو زيادة تلك الحصة بنسبة 10% خلال السنوات الثلاث القادمة. وقد يُطلب إلى وحدة التسويق وضع خطط عمل تتعلق بكيفية «الاستحواذ على شركات منافسة من شأنها أن تضيف 5% على الأقل في المجالات التي تعدُّ مجالات ضعف للشركة في الوقت الحالي».

خطط العمل

تُترجم المسائل ذات الأولوية إلى خطط عمل عالية المستوى خاصة بالمبادرات الاستراتيجية (وهي تعرف أيضاً باسم المشاريع أو البرامج)، وتقدم خطط العمل وصفاً مختصراً للخطوات المحددة التي يتعين على الشركة اتخاذها من أجل إنجاز المسائل ذات الأولوية لديها، ومن ثم تحقيق أهدافها. وقد تنشأ عن المسألة الواحدة ذات الأولوية خطتان أو ثلاث خطط عمل. على سبيل المثال، إذا كانت الكلفة من بين المسائل ذات الأولوية، فقد ينتج من ذلك ثلاث خطط عمل: خطة من أجل النفقات الجارية، وخطة من أجل نفقات التشغيل، وخطة ثالثة من أجل النفقات المتعلقة بالبيع والتسويق.

أما خطة العمل عالية المستوى الخاصة بمبادرة من المبادرات الاستراتيجية، فعادة ما تتضمن وصفاً للعناصر الآتية:

- المسألة ذات الأولوية وسبب اعتبارها مسألة مهمة.
 - الأهداف المعبر عنها بمقاييس وأطر زمنية محددة.
 - الخطوات الرئيسية المتخذة لإنجاز المسألة ذات الأولوية.
 - المصادر اللازمة.
 - المتطلبات المتداخلة ذات الصلة بالوحدات الأخرى في الشركة.
 - التكاليف والأرباح المتوقعة.
- تنبثق خطة الشركة الاستراتيجية عن عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق جمال فيما يخص كيفية دعم المسائل ذات الأولوية لدى الإدارة العليا؟

إليك ما يقترحه المرشد:

المهمة الأولى لدى جمال ومجموعته هي تحليل المعلومات الداخلية والخارجية، فمثلاً، توزيع السوق (خارجي) والعمليات الرئيسية (داخلي)، وعندئذ يكون عليه مع فريقه إجراء تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار فيما يخص فريقه. ومن هذا التحليل تنبثق المسائل ذات الأولوية، بالإضافة إلى المسائل التي طرحتها الإدارة العليا في الأصل. وسيقوم مع مجموعته بتضييق قائمة المسائل ذات الأولوية وصولاً إلى ثلاث أو أربع مواطن فقط، ثم يقدمونها إلى الإدارة العليا لمراجعتها. وما إن يتم إقرار هذه المواطن حتى يضع جمال وفريقه خطط عمل عالية المستوى تدعم كل مسألة من هذه المسائل ذات الأولوية.