

عملية التخطيط الاستراتيجي: خمس خطوات



عملية التخطيط الاستراتيجي هي الأداة الأولى لتحقيق الانسجام الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وضمان التنفيذ الفاعل لاستراتيجيتها. وأما نتيجة عملية التخطيط فهي الخطة الاستراتيجية.

عادة ما تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بالبحث والتحليل الشاملين اللذين يساعدان الإدارة العليا في التركيز على أهم ثلاث أو أربع مسائل ذات أولوية تحتاج الشركة إلى معالجتها حتى تكون ناجحة على المدى البعيد. وبعد ذلك تطلب الإدارة إلى الوحدات وفرق العمل وضع خطط عمل عالية المستوى لكل مسألة من المسائل ذات الأولوية. وبعد وضع خطط العمل هذه، يجري مزيد من توضيح الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى لدى الشركة، وكذلك بيان التوجه.

يتألف التخطيط الاستراتيجي من خمس خطوات:

1. تحليل العوامل الداخلية والخارجية.
2. إجراء تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار (تحليل SWOT).
3. وضع مسودة المسائل ذات الأولوية.
4. وضع خطط عمل رفيعة المستوى.
5. وضع اللامسات النهائية على الخطة.

وفي حين يمكن أن تبدو هذه العملية بسيطة وواضحة، فإن التخطيط الاستراتيجي ليس كذلك في واقع الأمر. إنه عملية تفاعلية تتطلب وقتاً

وتحتاج إلى سلسلة من أشكال التواصل المتبادل بين الإدارة العليا والوحدات. وخلال ذلك تقوم الأطراف كلها بدراسة الخطة ومناقشتها وتدقيقها ووضع اللمسات النهائية عليها. ونتيجة لذلك، فكثيراً ما نرى أن مسارات التخطيط المختلفة تسير في خطوطٍ متوازية.

لقد عرفت دائماً أن الخطط عديمة الجدوى، أما التخطيط فلا يمكن الاستغناء عنه.

دوايت د. إيزنهاور

الرئيس الأمريكي الرابع والثلاثون (من 1953-1961)

كيف تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة إلى الوحدة؟ يختلف الأمر من شركة إلى أخرى. وغالبا ما تبدأ الوحدة بعدد من الأهداف الاستراتيجية والمسائل ذات الأولوية بحيث تكون قد حدّدت من قبل الإدارة العليا وتم تكليف تلك الوحدة بها. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تقرر الإدارة العليا أن التركيز على الأسواق العالمية مسألة ذات أولوية، وقد تكلف الوحدات المناسبة بهذه المسألة. وأما الوحدة التي تتلقى هذه المسألة ذات الأولوية فسوف تدخلها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لديها. وفي حالات أخرى، يمكن أن تبدأ الوحدة عملية التخطيط من غير أي تحديد مسبق للمسائل ذات الأولوية.

دعونا الآن نلقي نظرة فاحصة إلى كل خطوة من خطوات عملية التخطيط.

الخطوة الأولى:

تحليل العوامل الخارجية والداخلية

تبدأ الوحدة عملية التخطيط بالبحث والتحليل -وهي تحلل عوامل من قبيل الأنماط والقوى- سواء كانت خارجية أو داخلية بالنسبة إلى المؤسسة، وتقيس تأثير هذه العوامل في الوحدة مستقبلاً. وعادة ما تصف الميول التي تحللها الوحدة نمطا من السلوك يتكرر على امتداد فترة طويلة، في حين تصف كلمة «القوى» تلك التغيرات المفاجئة أو المعرقلّة التي يمكن أن تحدث بسرعة كبيرة.

إن التفكير في العوامل الخارجية والداخلية ودراستها أمر أساسي؛ كونها توضح معالم عالم الأعمال الذي تعمل الوحدة فيه، وتسمح للوحدة بتكوين تصور أفضل للمستقبل المرغوب فيه بالنسبة إليها. يوضح تحليل العوامل الخارجية الفرص والأخطار الممكنة، في حين يوضح تحليل العوامل الداخلية مواطن القوة والضعف لدى الوحدة أو الشركة.

تشمل الميول والقوى الخارجية ما يأتي:

- السوق: التطورات الجارية في السوق ضمن مجالات مثل التجمعات، وحاجات العملاء والميزة التنافسية.
- التقنية: التجارة الإلكترونية وغير ذلك من التطورات ذات الصلة بالتقنية.

- التشريعات: القوانين الجديدة والضوابط التشريعية والأنظمة وتدخل الحكومة.
- الشراكات: التحالفات مع شركات خارجية ومع بائعين وشركاء تجاريين.
- الثقافة: أخلاقيات قوة العمل المتغيرة بالنسبة إلى الأشخاص المختلفين.

يكتسب تحليل تقسيمات السوق وحاجات العملاء أهمية خاصة في وضع الخطة الاستراتيجية. وفي هذا التحليل تبحث الوحدة تقسيمات السوق -مجموعات العملاء ضمن السوق الواسعة ممن تتشابه حاجاتهم ورغباتهم- وتطرح أسئلة من قبيل: كيف تتوزع الأسواق الآن؟ وكيف يمكن أن تتوزع في المستقبل؟ وما التقسيمات التي يجب أن تكون هدفاً للشركة؟ وما الثغرات التي يجب ملؤها للتفوق على المنافسين؟

أما الميول والقوى الداخلية فتشمل ما يلي:

- الكفايات الأساسية: حالة أصول الشركة، والخبرات والتخصصات الموجودة لديها، والمهارات اللازمة للتوصل إلى أداء متقدم.
- العمليات الرئيسية: حالة العمليات اللازمة لتنفيذ الأعمال وتحقيق مزية تنافسية.
- الإجراءات المالية: تاريخ الإنفاق في الشركة، وتوقعات خط الأساس، وتحليل المحفظة، والعائد على الأصول.

- مجالات الأداء الرئيسية: تاريخ أداء الشركة في مجالات معيّنة، مثل الابتكار والتجديد، ورضا العملاء، والمحافظة على الموظفين، والنتائج التشغيلية.
- الإدارة: كيف تتخذ الشركة قراراتها فيما يخص المساءلة، وكيف تتم عملية التفويض باتخاذ القرار، وكيف تستخدم فرقها، وكيف تقدم المكافآت على حسن الأداء.
- الثقافة المؤسسية: القيم والاتجاهات والمعتقدات المشتركة لدى موظفي الشركة.

الخطوة الثانية: إجراء تحليل مواطن القوة والضعف والأخطار

يقدم تحليل العوامل الخارجية والداخلية معلومات مفيدة من أجل الخطوة التالية في العملية، وهي تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار.

- مواطن القوة: القدرات التي تمكن الشركة أو الوحدة من تقوية أدائها، وتلك التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
- مواطن الضعف: السمات والخصائص التي تمنع الشركة من الأداء على نحو جيد، والتي يجب التعامل معها ومعالجتها.
- الفرص: الأنماط والعوامل والأحداث والأفكار التي تستطيع الشركة أو الوحدة الاستفادة منها.

- الأخطار: الأحداث أو القوى المحتملة الخارجة عن إرادة الشركة أو الوحدة، التي يجب وضع خطة للتعامل معها من أجل تخفيف آثارها.

خطوات إجراء تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار

1. اختيار شخص لتيسير إجراء هذا التحليل.
2. عصف ذهني حول مواطن قوة الشركة أو الوحدة: تجول في الصالة واطلب أفكاراً إلى المشاركين. تتضمن مواطن القوة بالنسبة إلى الشركة أو الوحدة القدرات القيادية، وقدرات صنع القرار، والابتكار والتجديد، والإنتاجية، والجودة، والخدمات، والكفاءة، والعمليات التقنية، وهكذا دواليك. سجل على اللوح كل ما يأتيك من اقتراحات وتجنب التكرار، وأوضح للجميع أن بعض الأمور قد تظهر ضمن أكثر من قائمة، فمثلاً يمكن أن تكون لدى الشركة أو الوحدة مواطن قوة في مجال من قبيل خدمة العملاء، لكن لديها ضعفاً أو نقصاً في ذلك المجال نفسه أيضاً، وعند هذه النقطة يكون الهدف هو التقاط أكثر ما يمكن من الأفكار وتسجيلها على ذلك اللوح. أما تقييم مواطن القوة فيأتي فيما بعد.
3. تجميع الأفكار: ألصق جميع صفحات دفتر القلاب على الحائط، ورغم كونك قد بذلت كل جهد ممكن لتجنب تكرار المواطن، إلا أن تداخل بعض الأفكار وتكرارها أمر لا بد منه. جمّع المواطن المكررة من خلال

سؤال المجموعة عن البنود القابلة للتجميع ضمن موضوع واحد، وقاوم إغراء المبالغة في عملية التجميع هذه؛ أي عليك أن تتجنب حشر كثير من الأفكار ضمن موضوع واحد، وعادة ما يؤدي هذا إلى فقدان التركيز.

4. توضيح الأفكار: استعرض القائمة بعد تجميع الأفكار بنداً بعد الآخر، ثم وضع أي بند قد يتسائل المشاركون حوله. ومن المفيد أن تكرر ذكر معنى كل بند من هذه البنود أو المواد قبل مناقشتها. تمسك بتحديد مواطن القوة دون تجاوزها، وامنع الفريق من الكلام عن الحلول في هذه المرحلة من مراحل العملية.

5. حدد أهم ثلاثة مواطن قوة: في بعض الأحيان تكون أهم ثلاثة مواطن قوة واضحة بحيث لا يحتاج تحديدها إلى تصويت ضمن المجموعة، وفي تلك الحالة يكفي أن تذكرها للتأكد من إجماع المشاركين عليها. أما إذا لم يكن الأمر كذلك فامنح المشاركين بضع دقائق ليحدد كل واحد منهم مواطن القوة الثلاثة التي يراها أهم من غيرها، ثم اسمح لكل عضو من أعضاء الفريق بطرح ثلاثة أو خمس مواطن بالتصويت، (ثلاث إذا كانت القائمة تضم عشرة بنود أو أقل، وخمس إذا كانت أطول من ذلك). حدد البنود الثلاثة التي تجمع أكبر عدد من الأصوات. أما إذا لم تكن نتيجة التصويت حاسمة فعليك أن تناقش البنود التي نالت أصواتاً أكثر من غيرها خلال التصويت الأول، ثم أعد التصويت من جديد.

6. لخص مواطن القوة: بعد تحديد مواطن القوة الثلاث الأولى، يمكن تلخيص تلك المواطن ضمن صفحة واحدة.

7. كرر الخطوات السابقة من 2 إلى 6 فيما يخص مواطن الضعف: مثلما رأينا في مواطن القوة، فإن مجالات الضعف بالنسبة إلى الشركة أو الوحدة تتضمن القدرات القيادية، وقدرات صنع القرار، والتجديد والابتكار، والإنتاجية، والجودة، والخدمات، والكفاءة، والعمليات التقنية، وهكذا.

8. كرر الخطوات من 2 إلى 6 فيما يخص الفرص: تتضمن مجالات الفرص: الأسواق الناشئة حديثاً، واختراق السوق أكثر من قبل، والتقنية الجديدة، والمنتجات أو الخدمات الجديدة، والتوسع الجغرافي، وتقليل الكلفة، وهكذا.

9. كرر الخطوات من 2 إلى 6 فيما يخص الأخطار: تتضمن الأخطار دخول منافسين جدد، وظهور تشريعات أو أنظمة تزيد الكلفة أو تحظر منتجاً من المنتجات، وتراجع أحد المنتجات أو أحد الأسواق، وهكذا.

يمكن أن تحلل الوحدة مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار، وتستطيع إجراء تحليلين يركز الأول على الوحدة نفسها ويركز الآخر على الشركة بأكملها. والهدف هو مساعدة الشركة أو الوحدة في تحديد الفرص التي يتعين عليها أن تستفيد منها للوصول إلى تحقيق مهمتها أو رؤيتها خلال خمسة أعوام أو عشرة أعوام. إن هذا التحليل مهم أيضاً من حيث كونه يحدد الأخطار المحتملة التي يمكن أن تمنع الشركة أو الوحدة من

النجاح. ومن خلال تبادل الأفكار والنقاش المكثف، سوف يظهر عدد من المسائل ذات الأولوية.

الخطوة الثالثة: وضع مسودة لقضايا ذات أولوية

بعد تحليل الأنماط والقوى وإجراء تحليلات مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار، يكون قادة الوحدة قد جمعوا ثروة من المعلومات عن الشركة وعن الوحدة أيضاً، والخطوة التالية هي وضع مسودة المسائل ذات الأولوية؛ أي المجالات العامة التي يعتقد قادة الوحدة أن على الشركة وكذلك الوحدة تركيز الجهود عليها على المدى البعيد. وفي معظم الحالات، تنبثق المسائل ذات الأولوية انبثاقاً مباشراً من تحليلات مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار. إن المسألة ذات الأولوية هي مواطن قوة يجب تعزيزه، أو ضعف خطير يجب تصحيحه، أو فرصة لا بد من الاستفادة منها، أو خطر يجب تخفيفه أو تجنبه. يقوم القادة بتقييم المسائل ذات الأولوية ويختارون بعضاً منها، وهي المسائل التي يكون لها أكبر أثر إيجابي على المدى البعيد فيما يخص توجه الشركة أو الوحدة.

على سبيل المثال، وبعد تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار على الشركة كلها، يحدد أحد مديري الوحدة فرصة من أجل التوسع بمنتجات الوحدة إلى بلدان جديدة، وهكذا فإنه يصيغ مسودة قضية ذات أولوية فيما يخص دخول أسواق نامية جديدة. ويقوم مدير آخر، بعد

إجراء تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار فيما يخص وحدته، باستنتاج أن الوحدة كانت ضعيفة في مجال التجديد والابتكار، وهذا ما يدفع بمدير الوحدة إلى جعل التجديد والابتكار مسألة ذات أولوية خلال الفترة المقبلة.

وبعد مناقشات مطولة، يحدد قادة الوحدات أهم ثلاث أو أربع مسائل ذات أولوية، ثم يقدّمون هذه المسائل إلى الإدارة العليا لمراجعتها، وتراجع الإدارة العليا هذه المسائل ذات الأولوية التي قدمتها الوحدات، بالإضافة إلى المسائل ذات الأولوية التي حددتها الإدارة العليا بنفسها. إن مراجعة المسائل ذات الأولوية تتطلب وقتاً ومداومات مكثفة متكررة بين الإدارة العليا وقادة الوحدات.

وباستخدام معايير محددة وضعتها الإدارة العليا منذ البداية، تتمكن هذه الإدارة في النهاية من تضييق قائمة المسائل ذات الأولوية واختصارها بحيث تختار ثلاث أو أربع مسائل سوف تتابعها الشركة، ثم تُكلف الإدارة العليا الوحدات الملائمة بهذه المسائل، أو تكلف بتنفيذها فريقاً متعدد الوظائف يشمل الشركة كلها.

خطوات تحديد المسائل ذات الأولوية

1. مراجعة نتائج تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار: عند نهاية هذا التحليل تكون قد ظهرت أربع قوائم موجزة: واحدة لمواطن القوة، وواحدة لمواطن الضعف، وواحدة للفرص، وأخرى للأخطار. وفي كل قائمة من هذه القوائم تكون قد حددت البنود الثلاثة الأكثر أهمية ضمن الفئة. ضع هذه القوائم المختصرة على الحائط ليراها الجميع.

2. تحديد المسائل ذات الأولوية انطلاقاً من تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار: عادة ما تنبثق المسائل ذات الأولوية عن هذا التحليل، وهي مواطن القوة التي يجب تعزيزها، ومواطن الضعف التي يجب تصحيحها، والفرص التي يجب الاستفادة منها، والأخطار التي لا بد من تجنبها. وعادة ما تحقق المسائل ذات الأولوية واحداً أو أكثر من المعايير الآتية: يكون لها أثر مالي إيجابي كبير على المدى البعيد، تعالج طائفة واسعة من الفرص (مثلاً، سوق نامية جديدة أو فرصة استحواذ)، أو أنها تكون ذات أهمية حاسمة في تصحيح أي حالات ضعف هيكلية موجودة في الشركة.

3. تجميع المسائل ذات الأولوية: اطلب إلى المشاركين اختيار ثلاث مسائل ذات أولوية من القوائم الناتجة من تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار. وامنحهم وقتاً كافياً لمراجعة القائمة وتسجيل خياراتهم. تجول في الغرفة، واطلب إلى كل شخص أن يذكر أهم مسألة ذات أولوية في

رأيه (من جملة المسائل الثلاث التي اختارها)، وذلك من غير تكرار المسائل التي ذكرت من قبل، تابع مشاوراتك حتى يكف المشاركون عن طرح مسائل ذات أولوية.

4. **حرضهم على النقاش:** تأكد من وضوح كل مسألة من المسائل ذات الأولوية التي اقترحت، وناقش أسباب اقتراحها وفوائدها، والضرر الذي يمكن أن ينجم عن عدم معالجتها، وعادة ما تكون المسائل ذات الأولوية مجالات واسعة ترغب الشركة أو الوحدة في التركيز عليها. ومن أمثلة ذلك: الربحية، والتجديد والابتكار، والخدمات. احذر اختيار مسائل ذات أولوية تكون ضيقة جداً. إن مسألة ضيقة من قبيل «معدل وكلفة المنتجات المرتجعة في عملية التصنيع» يمكن أن تكون ذات أهمية استراتيجية ثانوية. أما المسألة الكبرى فيمكن أن تكون «هيكلية الكلفة الإجمالية في عملية التصنيع».

5. **عالج المسائل ذات الأولوية التي أغفلت:** يحدث أحياناً إغفال بعض المسائل ذات الأولوية خلال هذه العملية، لذا اطلب إلى المشاركين اقتراح أي مسألة أغفلت. على سبيل المثال، يتوصل فريق من المشتغلين بالبيع إلى قائمة تضم خمس مسائل ذات أولوية، لكن أياً من هذه المواطن لا يتناول الضعف الخطير الناجم عن هيكلية الكلفة غير التنافسية. لكن ما إن يُشار إلى هذه النقطة حتى تصبح هي المسألة الأولى ذات الأولوية خلال سنوات كثيرة قادمة.

6. اطرح المسائل ذات الأولوية للتصويت: اطلب إلى المشاركين اختيار ثلاث قضايا ذات أولوية من جملة القضايا المقترحة، وحدد من ثلاث إلى خمس منها حصلت على أكبر عدد من الأصوات، وتكون الخطوة الأخيرة تسجيل السبب الذي جعل المشاركين يعززون إليه سبب هذه الأهمية.

الخطوة الرابعة: وضع خطط عمل عالية المستوى

بعد إقرار المسائل ذات الأولوية وتكليف الوحدات المناسبة بتنفيذها، تتجه الوحدات أو فرق العمل إلى وضع خطط عمل عالية المستوى تتضمن تفاصيل موجزة عن الأهداف والمهام وغير ذلك من المتطلبات اللازمة لتنفيذ المبادرة الاستراتيجية. وعادةً ما يتولد عن كل مسألة ذات أولوية خطتان أو ثلاث خطط عمل. مثال، إذا كان الاحتفاظ بالعملاء أحد مسائل الأولوية، فقد يؤدي ذلك إلى وضع خطتي عمل: واحدة من أجل تطوير خدمات العملاء، وأخرى من أجل تطوير برنامج ولاء العملاء.

وبعد أن تضع الوحدة خطط عملها، يتولى قادة الوحدة إرسال هذه الخطط إلى الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشتها، وإذا كانت إعادة النظر في الخطط ضرورية، فإن الإدارة العليا تطلب إلى الوحدات أن تعيد تدقيق الخطط التي وضعتها. وفي اجتماع توزيع المصادر، يتم إقرار خطط العمل التي روجعت ودُقِّقت، وتحديد أي فرق وظيفية تشمل الشركة كلها، وتخصص

الإدارة العليا المصادر اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، وإن قيام الإدارة العليا بتخصيص المصادر مسألة بالغة الأهمية من حيث خلق الانسجام بين ما تقوم به الوحدات المختلفة من أجل تنفيذ استراتيجية الشركة كلها.

الخطوة الخامسة:

وضع اللمسات النهائية على الخطة

الخطوة النهائية في العملية هي وضع اللمسات الأخيرة على الخطة. وعادة ما تقوم الإدارة العليا بكتابة بيان توجه للشركة كلها (إذا لم يكن لديها هذا البيان من قبل)، وتوضح الأهداف عالية المستوى التي تلخص مبادرات الشركة الأكثر أهمية، وعند هذه النقطة، قد تفضل الوحدات صياغة بيان توجه ووضع أهداف عالية المستوى من جانبها لتلخيص الجهود التي تقوم بها على المدى البعيد. وخلال عملية التخطيط، يمكن أن تكون الوحدات قد حددت أيضاً مسائل ومهام ذات أولوية على مستوى الوحدة. إن من شأن هذه الأولويات أن تنقل الوحدة، استراتيجياً وهيكلياً، خطوة إلى الأمام في اتجاه تحقيق رؤيتها ومهمتها، وبعد أن توضع الخطة الاستراتيجية موضع التطبيق، تقوم الإدارة بمراجعة الخطة وتقويمها وتصحيحها باستمرار وفقاً للظروف المتغيرة.

تتبع القضايا الرئيسية ذات الأولوية، التي تناولتها الخطة الاستراتيجية، من البحث المتأن في العوامل الخارجية والداخلية. وإذا ظلت هذه العوامل ثابتة فلن تكون الخطة الاستراتيجية بحاجة إلا لتعديلات بسيطة. أما إذا

تغيرت هذه العوامل تغيراً جذرياً، عندها ستحتاج الخطة الاستراتيجية إلى
تغيير وإعادة تقويم.