

## الفصل الثالث

### طرق وضع الخطط الاستراتيجية

### Methods for Development of Strategic Plans

كان ميلاد مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينيات . ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات والمصانع وتوسع أعمالها - وهي الخاصة التي تميزت به حقبة الستينيات والسبعينيات - شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالا كبيرا عليه. فقد برزت الحاجة لتبنى أساليب جديدة في إدارة المنشآت المتعددة الفروع والوحدات . كذلك استشعر المدراء أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية ، وضرورة الأخذ في الاعتبار دراسة الظروف الأخرى المحيطة بالمنشأة خلاف أوضاعها المالية وحالتها الاقتصادية .

وكانت فترة الثمانينيات هي مرحلة النضوج لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي . فمع أن الكثير من المنشآت وضعت لنفسها خططاً استراتيجية إلا أن ذلك لم يمنع من حدوث حالات فشل كبيرة - بل وحالات إفلاس متعددة بين هذه الشركات . وهنا بدأ الباحثون والخبراء في تمحيص مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتجارب السابقة المتعلقة بوضع هذه الخطط ، ومحاولة دراسة مسببات الفشل والنتائج السلبية التي حدثت لدى بعض المنشآت . وقد كان واضحاً أن الخلل لم يكن في المفهوم نفسه بقدر ما كان نتيجة عوامل أخرى . أهم هذه العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي هو ما يلي :

— عدم توفر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي .

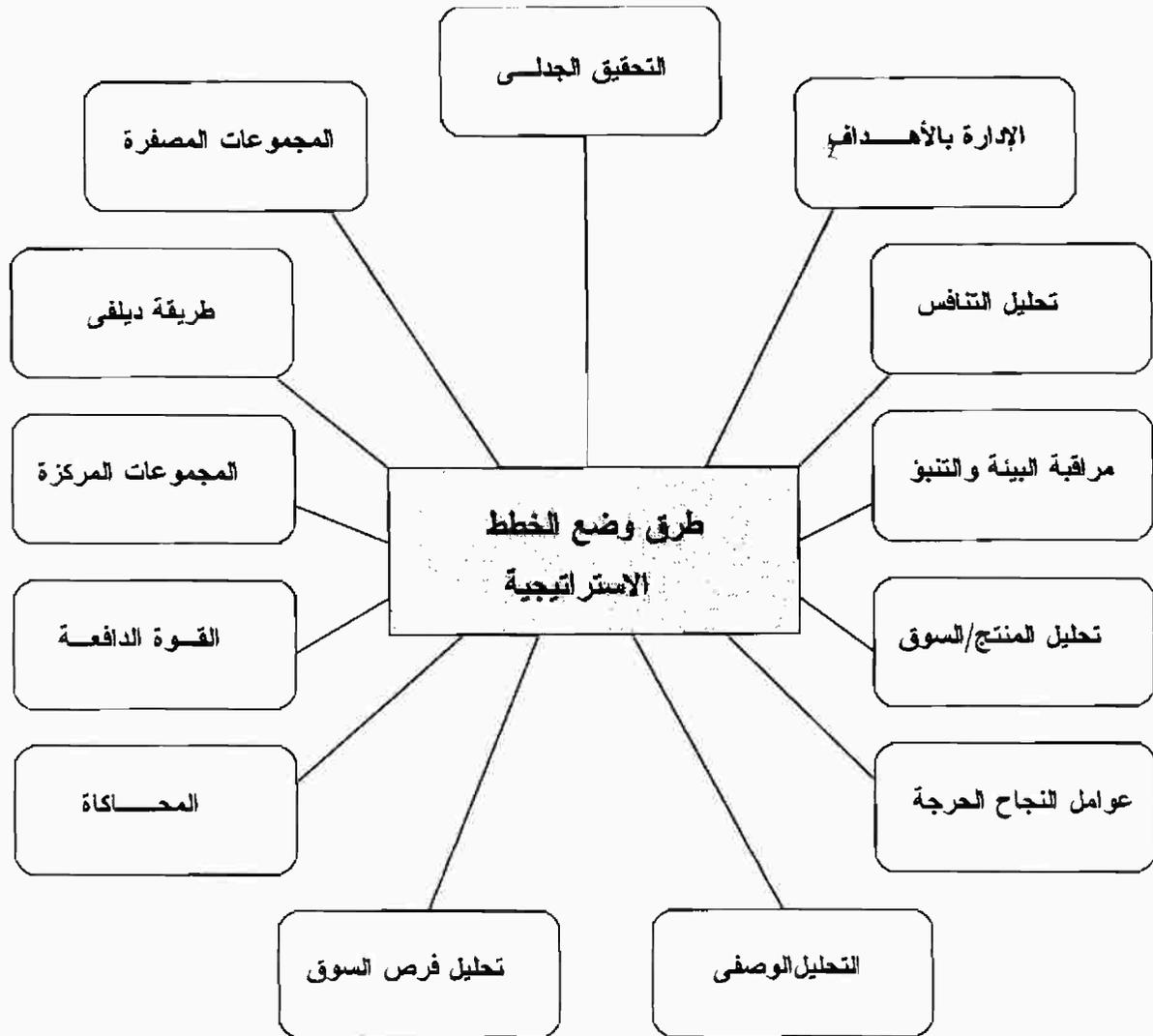
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعس  
البيئة المحيطة بها .
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل  
بتحقيقها .
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الاستراتيجية موضع  
التنفيذ .
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على  
تطبيق الاستراتيجية .

كذلك تميزت فترة الثمانينيات بأنها شهدت تحول تركيز الدراسات  
عن دراسة كنه التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومراحله إلى دراسة  
أساليب وطرق تطوير هذه الخطط . فقد كان هناك اتفاق على خطوات  
ومراحل التخطيط الاستراتيجي التي سبق شرحها في الفصل السابق ،  
ولكن ظهرت دراسات مستفيضة تسعى لتلمس أفضل الطرق والأساليب  
التي يمكن اتباعها في وضع الخطط الاستراتيجية .

ومن يبحث في الدراسات المنشورة أو يتأمل في تجارب المنشآت  
التي وضعت لنفسها خططاً استراتيجية يخرج بما لا يقل عن ٤٠ طريقة  
يمكن استخدامها في وضع هذه الخطط . بعض هذه الطرق هي تفرعات  
وإمتدادات لطرق أخرى . وتتفاوت الطرق في شموليتها ومخرجاتها  
والمعلومات التي تتطلبها . ويبين الشكل (٤) بعضاً من هذه الطرق التي  
تعتبر الأكثر شيوعاً من بينها . وفيما يلي شرح مختصر جداً لهذه  
الطرق ، ويمكن لمن أراد الاستزادة أن يرجع إلى المراجع العديدة التي  
تبحث في هذا الموضوع والتي أوردنا بعضاً منها في قائمة المراجع .

### ١ - التحقيق الجدلي (Dialectic Inquiry) :

تستخدم هذه الطريقة عن ظهور وجهات نظر مختلفة متعلقة بالخطط الاستراتيجية . وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من كل فريق يحمل وجهة نظر خاصة به أن يبلور الخطة الاستراتيجية التي تعكس وجهة نظره ويستكمل وضعها . ويطلب من كل فريق استخدام الأسلوب الجدلي في بلورة أفكاره - أي إبراز صواب توجهاته وخطأ توجهات الفريق الآخر . ثم تجرى عملية عرض للخطة التي وضعها كل فريق ، وتتم مناقشتها باتباع الأسلوب الجدلي أيضاً . وتختتم العملية بتوليف خطة استراتيجية يتفق عليها وتتبنها المنشأة .



شكل (٤)

طرق وضع الخطط الاستراتيجية

## ٢- المجموعة المصغرة (Nominal Group Technique):

يتم هنا اختيار مجموعة من المسئولين في المنشأة ويكلفوا بوضع الخطة الاستراتيجية. وفي العادة تتفرغ هذه المجموعة تماماً لهذه المهمة ، حيث تتم اجتماعاتها في مكان منعزل بعيد عن زحمة العمل في المنشأة (أحد الفنادق أو المنتجعات) . وتختار المجموعة رئيساً يدير حلقات المناقشات تكون له خبرة في مثل هذه الأمور . ويتم وضع تفاصيل الخطة بأسلوب استثارة الأفكار (Brain Storming) . ويعتمد نجاح هذه الطريقة كثيراً على أسلوب الرئيس في إدارة المناقشات ، وعلى مدى تفاعل المجموعة معه .

## ٣- طريقة ديلفي (Delphi Technique) :

تعتمد هذه الطريقة على جمع الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتفاصيل الخطة الاستراتيجية باستخدام استبيانات رأى يتم إعداد أسئلتها بعناية وحرص فائقين . ويجرى عادة توزيع استبيانات الرأى وتجميعها وتحليلها عدة مرات إلى أن يحصل على نوع من الاتفاق على تفاصيل الخطة . وفي كل مرة توزع فيها الاستبيانات يرفق معها ملخصات بنتائج الاستبانة السابقة مع شرح لمبررات التوجهات في تلك الاستبانة . ثم يُطلب إبداء الرأى من جديد ، وهكذا . وعادة تتكرر عملية توزيع الاستبانة ثلاث مرات أو أكثر إلى أن يحصل الاتفاق المنشود فى الآراء .

## ٤- المجموعات المركزة (Focus Groups) :

يجرى هنا توجيه الدعوة لخبراء متخصصين فى موضوع معين متعلق بالخطة لكي يتباحثوا ويخرجوا بوجهة نظر متعلقة بهذه الجزئية . ويتطلب وضع الخطة تشكيل عدة مجموعات تركز كل منها على جانب واحد أو أكثر من جوانب الخطة الاستراتيجية .

### ٥- طريقة القوة الدافعة (Driving Force):

تعتمد هذه الطريقة على التفكير بطريقة موجهة يتم من خلالها تحديد القوى الدافعة في المنشأة . ثم يتم وضع إطار للتحليل والتخطيط تستخدم فيه القوى الدافعة للمنشأة في تحديد توجهات الخطة الاستراتيجية .

### ٦- طريقة المحاكاة (Simulation) :

في هذه الطريقة يستخدم الحاسب في عمل نموذج للمنشأة والبيئة المحيطة بها ، ثم محاكاة ما ستكون عليه المنشأة في المستقبل بافتراض معطيات معينة ، ثم تُغير المعطيات والافتراضات وتكرر عمليات المحاكاة في كل حالة . ثم توضع تفاصيل الخطة الاستراتيجية اعتماداً على ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي .

### ٧- تحليل فرص السوق (Market Opportunity Analysis) :

ترتكز هذه الطريقة على تحديد الأسواق المتاحة لمنتجات المنشأة أو الخدمات التي تقدمها . ويجرى كذلك تحليل العوامل في الصناعة والبيئة والسوق التي يمكن أن تؤثر على طلب السوق لمنتجات المنشأة .

### ٨- التحليل الوضعي (Situational Analysis) :

وهذه طريقة منهجية يتم فيها تحليل جميع البيانات عن وضع المنشأة في الماضي والحاضر وكذلك البيانات المتوفرة عن البيئة والسوق ثم يتم وضع تنبؤات عن التغيرات التي يمكن أن تحدث على هذه البيانات في المستقبل . ومن هذا التحليل يجري تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنشأة ، وكذلك تحديد مصادر التهديد ومكامن الفرص الخارجية وتعرف هذه الطريقة اختصاراً بـ (SWOT or TOWS) .

#### ٩- عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) :

يتم هنا تحديد عدد قليل من المجالات للمنشأة التي يعتبر الأداء المتفوق للمنشأة في هذه المجالات شرطاً أساسياً لنجاح المنشأة واستمرارية بقائها وقدرتها على المنافسة .

#### ١٠- تحليل المنتج/السوق (Product/Market Analysis) :

وهذه طريقة منهجية لتحديد الأسواق وقطاعاتها المختلفة ، والمنتجات ووظائفها ، والتقنيات المتوفرة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد قطاعات السوق التي يمكن أن تخدمها المنشأة بما يتوفر لديها من تقنيات .

#### ١١- مراقبة البيئة والتنبؤ وتحليل الاتجاهات (Environmental

#### : Scanning, Forecasting, and Trend Analysis

تتم هنا عملية مراقبة مستمرة للمتغيرات الخارجية والأحداث والأوضاع ، وتحليل الاتجاهات ثم عمل تنبؤات بما ستكون عليه في المستقبل . هذه التنبؤات تشكل الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي . وعادة يستخدم الحاسب في عمل هذه التحليل والدراسات .

#### ١٢- تحليل التنافس (Competitive Analysis) :

تعتمد هذه الطريقة على تحليل خمسة عوامل أساسية تؤثر على الوضع التنافسي للمنشأة . هذه العوامل هي : اللاعبين الجدد في السوق ، البدائل المحتملة للمنتجات ، المشترون ، الموردون ، المنافسون .

#### ١٣- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) :

يتم في هذه الطريقة وضع الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها مشاركة بين الإدارة العليا والمؤوسين ، بحيث تترابط هذه الأهداف مع بعضها البعض ، وتكون أساساً لأي تحسين أو تطوير . وتبدأ العملية بأن يطلب من المستويات الدنيا ومن مختلف الوحدات والأقسام في المنشأة

أن يضعوا أهدافاً لهم تكون متنسقة مع غايات المنشأة . ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس . هذه الأهداف النابعة من الأسفل إلى الأعلى تشكل في مجملها تفاصيل الخطة الاستراتيجية .