



## الفصل الخامس عشر

### اعمل على كتابة الخطة

لا بد أن تكون قد تكونت لديك حتى الآن فكرة جيدة عما يحدث في الخطة الاستراتيجية. وأنت تدرك الحاجة إلى كل من التحليل الخارجي لبيئة شركتك والتحليل الموضوعي لمواردك وقدراتك. وتفهم طبيعة القدرات المميزة، واستراتيجيات النمو، والأهداف. ولكن لا مناص لك من القيام بمهمة واحدة: ألا وهي وضع التحليل في وثيقة مكتوبة يمكن أن يقرأها الأشخاص المهتمين بحق بكيفية قيام الشركة بالمنافسة. وباحتفاظك بهذا الأمر في ذهنك، ينبغي عليك، مع انتهاء هذا الفصل، أن تكون قادراً على كتابة خطة تحقق الغايات التي تمت مناقشتها في كتابنا هذا.

ولسوف يتم في هذا الفصل مراجعة البنود التي يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية ومناقشة تصميم الخطة وكتابتها. ولا بد أنك تتذكر أننا قمنا في الفصل الثاني بتقسيم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مراحل: تقديم رؤية الأعمال ومهمتها، والتحليل، والإجراءات الضرورية لإنشاء الاستراتيجية. وإن الخطوة الأخيرة من مرحلة الإجراءات هي كتابة الخطة.

#### لماذا يجب كتابة الخطة؟

يتوصل العديد من مدراء الأعمال إلى فرضية خطيرة مفادها أن خطة يمكن أن تحتزنها عقولهم تظل توفر لهم الاتجاه والإرشاد الضروريين. وعلى الرغم من أن الخطة الاستراتيجية هي في المقام الأول وسيلة لإرشاد القادة، إلا أن الآخرين يقرؤونها كذلك. حيث يمكن للموظفين، مثلاً، الاستفادة من كونهم مدركين

وللوجهة التي تسير إليها الأعمال. وبالنسبة للكثير من الأعمال، يهتم المستثمرون كثيراً بقراءة الخطة. وفي بعض الأحيان، قد يرغب الموردون أو حتى الزبائن المحتملين بقراءتها. وبالرغم من أن بعض البنود في الخطة المكتوبة قد تبدو سخيفة أو واضحة بحد ذاتها بالنسبة لك، إلا أنها قد تكون ضرورية للآخرين. وقد تحتاج إلى أن تقوم بإطلاع المستثمرين أو المقرضين أو الموردين الأساسيين أو ربما الأعمال الأخرى التي قد يربطك بها اتحاد استراتيجي على الخطة أو أجزاء منها.

وحتى لو بدا أن بعض بنود الخطة المكتوبة تافهة أو واضحة بحد ذاتها بالنسبة لك، فإنها قد تكون ضرورية للآخرين.

وينبغي إيراد تفاصيل محددة بشكل معقول – وذلك بقدر ما تسمح به السرية. وتكون هذه التفاصيل ضرورية. وتذكر أن الاستخدام الأساسي الثاني للخطة يتمثل في مراجعة التقدم. فكلما كانت الخطة محددة، كلما كان بالإمكان تقويم التقدم بشكل أفضل. أما أثر الدافعية في كتابة الخطة فأقل وضوحاً.

### تصميم بنية الخطة الاستراتيجية

يظهر الشكل 1-15 تصميم بنية الخطة الاستراتيجية. ويتبعه نقاش مفصل لبنية الخطة الاستراتيجية.

1- ابتكر بيان رسالة ناجح

أ- نوع المنتج أو الخدمة المقدمة

ب- رؤية الشركة

ج- فلسفة الشركة وقيمها

2- حدد فرص النمو

أ- السمات البيئية الواسعة القاعدة

ب- السمات البيئية المحددة المتعلقة بالصناعة

3- حدد القدرات المميزة

4- وُلد استراتيجيات النمو وأهدافه

أ- استراتيجيات النمو

ب- أهداف الشركة

5- خطط للأفعال المراد القيام بها

الشكل 1-15 خطة كتابة الخطة

### ابتكر بيان الرسالة

لا بد لبيان الرسالة المكتوب (انظر الفصل 4) ألا يتجاوز فقرة واحدة أو فقرتين. وينبغي لبيان الرسالة أن يضع الاتجاه العام لشركتك ويصف الصنف المنتج أو مجموعات الأصناف التي تنتجها. كما ينبغي أن يناقش باختصار فلسفة أعمالك ورؤيتها. ويجب أن يكون محدداً بشكل كافٍ ليتيح للقراء تقويم كيفية قيام الشركة بعملها وكيف تظهر ثقافتها أو نبرتها أو مناخها للجمهور.

### حدد فرص النمو

هذا القسم من الخطة إنما هو نظرة عامة على أعمالك، ويغلب عليه إعطاء القراء المحتملين فكرة عامة عن الأعمال وبيئتها التشغيلية. وليس من الضروري أن يكون مفصلاً بشكل كبير جداً، ولكن ينبغي أن يوفر للقراء فهماً قوياً لشركتك والديناميكيات الأساسية التي تؤثر على عملياتها.

ولا بد من أن يناقش، بادئ ذي بدء، الفرص المتاحة في البيئة الواسعة القاعدة، ذلك أن العوامل البيئية العامة تؤثر في الأعمال كلها. ومع ذلك، يجب ملاحظة ما إذا كانت الشركة تعمل في مجال البيع بالجملة أو التصنيع أو البيع بالتجزئة أو أعمال الخدمات.

ثانياً، قدم دراسة مفصلة إلى حد ما للصناعة التي تعمل ضمنها. وينبغي أن تتضمن حساسية الصناعة بالنسبة للاقتصاد، ومدى حدة التنافس، وطبيعة المنافسة (السعر في مقابل الجودة في مقابل تمييز المنتج)، وحجم السوق

الإجمالي. وينبغي أن يلي ذلك معلومات محددة تتعلق بالمنافسين. وقم كذلك بتقدير حصة السوق و العوامل التنافسية الهامة الأخرى لدى كل منافس. واعمل على تضمين أية معلومات إضافية ذات صلة بالمنافسين الأساسيين. وينبغي للمعلومات المتوفرة عن الصناعة والمنافسين، إذا جمعت معاً، أن توفر فكرة واضحة إلى حد ما عن حجم السوق ودرجة الاضطراب المتوقع. وينبغي للمعطيات أن توفر للقارئ فكرة عن موقع الأعمال ضمن الصناعة.

### حدد القدرات المميزة

قم بشرح ما لديك من قدرات مميزة بشيء من التفصيل، وذلك تبعاً للجمهور المراد التوجه إليه. وإذا كان القراء الرئيسيون من داخل المنظمة، فينبغي أن يشتمل ذلك على وصف محدد نوعاً ما للقدرات المميزة لمساعدة الموظفين على فهم رؤيتك لنقاط القوة الأساسية التي تتمتع بها الشركة، والتي يمكن أن تكون مفيدة إذا قرأ المقرضون أو المستثمرون الآخرون الخطة. ومن ناحية أخرى، إذا تمكن الموردون أو الزبائن أو أشخاص آخرون من خارج الشركة من الإطلاع على الخطة، عندئذٍ ينبغي عليك تقديم عرض للقدرات المميزة بشكل محافظ ولا يحتوي على الكثير من التفاصيل بحيث لا تعطي المنافسين معلومات خاصة.

قم بشرح ما لديك من قدرات مميزة بشيء من التفصيل وذلك تبعاً للجمهور المراد التوجه إليه.

### وُلد استراتيجيات النمو وأهدافه

يطرح هذا القسم الاتجاه الذي تسير نحوه الأعمال بشيء من التفصيل. ويركز كذلك على أهداف أكثر تحديداً بالنسبة للأعمال ككل وللوحدات العاملة ضمن هذه الأعمال.

**استراتيجيات النمو.** ينبغي أن تشرح جيداً الاستراتيجيات التي ستتتبعها بهدف تحقيق النمو، بما في ذلك مبرراتها. وتذكر أن استراتيجية النمو تعتبر مقارنة أو خطة عامة إجمالية لإدارة الشركة تستجيب لظروفها الخارجية والداخلية. (ارجع إلى الفصل 12) وينبغي أن يكون وصف الاستراتيجيات المستقلة في الخطة مفصلاً بشكل كاف وذلك لتوضيح طبيعتها المحددة بدقة.

ينبغي أن نشرح بشكل جيد الاستراتيجيات التي ننتهجها بهدف تحقيق النمو، بما في ذلك مبرراتها.

أهداف الشركة. وفيما يتيح بيان الرسالة للقراء معرفة وجهة الأعمال. وتعرض استراتيجيات النمو النهج العام للأعمال للوصول إلى تلك الوجهة، فإن أهداف الشركة تمكن القارئ من رؤية الانجازات أو النتائج المحددة التي يتوقع أن تصل إليها الأعمال. فاحرص على أن تتضمن أهداف الشركة كلاً من أهداف الأفق والأهداف القريبة الأمد. واعرض للإطارين الزمنيين بحيث يتمكن القراء من رؤية العلاقة ما بين الأهداف القريبة الأمد وأهداف الأفق الأوسع.

وكما أشرنا في الفصل 13 تتوجه أهداف الأفق نحو أفق التخطيط الإجمالي، ولهذا تصاغ هذه الأهداف بعبارات عامة. أما الأهداف القريبة الأمد فتتركز على الفترة التشغيلية المثالية للأعمال وتتطلب دقة وتفصيلاً وتحديداً أكبر. وأهداف الأفق والأهداف القريبة الأمد هي العناصر الأساسية والحاسمة في الخطة المكتوبة. وتعتبر بيانات الأهداف من العوامل الأساسية التي يركز عليها القراء من خارج المنظمة عند تقويمهم للأعمال، ونطاق نشاطاتها، ومدى جدارة الاتجاه المقصود. بالإضافة إلى ذلك، تصبح الأهداف القريبة الأمد علامات الإسناد الأساسية لمراقبة وتقويم العمليات التي تقوم بها الأعمال. وإن التأثيرات التي تحدثها على الاتجاه والمراقبة الداخليين، بالإضافة إلى رؤية الآخرين للأعمال، ذات أهمية كبيرة.

### خطة العمل

عندما يقوم المدراء بكتابة خطة استراتيجية، فإن الأمر، على الأغلب، لا يعدو كونه مجرد تمرين منهك في المثابرة. فقد تتمكن من إتمام تحليل عميق للسوق التي تعمل فيها، وتوفير تقدير موضوعي لشركتك، وتحديد بعض الاستراتيجيات المشروعة. وقد تعتقد أنها اكتملت أخيراً وقد تشعر بالحماسة نحو خطتك وذلك عندما تنتهي من القسم الأخير من التخطيط. ولكن للأسف، فعندما تعود إلى مكتبك، ويكون البريد الوارد قد تراكم. فإن معالجة المشاكل اليومية تأخذ المقام الأول، فيما تتراجع أهمية الخطة الاستراتيجية لتصبح في المؤخرة. كفانا حديثاً عن التخطيط - فلقد حان الوقت للعودة إلى الواقع، هل هذا صحيح؟ خطأ!

لماذا ينتهي الأمر بالعديد من الخطط الاستراتيجية لتوضع على الرف ويتراكم عليها الغبار؟ إن السبب في ذلك - عدم وجود خطة عمل يمكن إدراكها. فقد تتمكن من الوصول إلى أعظم الاستراتيجيات في العالم، ولكن إذا لم تتمكن من تطوير خطة هجوم لتطبيق هذه الاستراتيجيات، فما جدواها؟ فخطة العمل هي المحك الحقيقي. إنها العملية التي تقوم بتجزئة استراتيجيات النمو لديك وأهداف شركتك إلى مهام يمكن إنجازها. وينبغي لخطط العمل أن تحدد:

- ◀ الأشخاص المسؤولين عن كل هدف
- ◀ الأوقات لإنجاز وقياس كل هدف
- ◀ الموارد اللازمة لتحقيق كل هدف
- ◀ مقاييس للنجاح

ويعد التخطيط لتنفيذ العمل الخطوة الأخيرة الحاسمة لكتابة خطتك. وبإنزال أهدافك إلى مستوى أرض الواقع، يمكن لخطتك أن تحدث فرقاً.

### مشاطرة الآخرين بالخطة

بعد قيامك بكتابة الخطة الاستراتيجية، ماذا يجب أن تفعل بها؟ عليك طبعاً إيصالها إلى الأشخاص الأساسيين في الشركة (على الرغم من أن العديد منهم قد شارك في عملية تطويرها) فتقوم الحوارات حول مدى اتساع نطاق توزيعها.

وسيجادل بعضهم بالقول أن اطلاع الآخرين على الخطة سيؤمن للموظفين إدراكاً ممتازاً للوجهة التي تتخذها الأعمال وبالتالي تحسن إخلاصهم وتفانيهم ودافعيتهم للعمل. ويمكن تطبيق المنطق ذاته بالنسبة للموردين الأساسيين أولئك الذين تعمل الشركة على بناء صلات أو تحالفات استراتيجية معهم. وإذا كانت قوة العمل صغيرة وينظر إليها بوصفها مستقرة ومالية، فإن اطلاع الجميع على جزء من الخطة على الأقل، إن لم يكن على الخطة بأكملها سوف يكون فكرة جيدة. وبالمثل، فإذا كانت التحالفات قوية وثابتة، فمن المنطقي اطلاعهم على الخطة أو على أجزاء أساسية منها.

إذا كانت قوة العمل صغيرة وينظر إليها بوصفها مستقرة ومالية، فإن اطلاع الجميع على أجزاء من الخطة، إن لم يكن على الخطة بأكملها سوف يكون فكرة جيدة.

ويعالج الجانب الآخر من النقاش الحاجات الحقيقية لأمن وحماية المعلومات الحساسة. فعلى سبيل المثال، هنالك شيء من الخطر بأن يأخذ أحد الموظفين معلومات من الخطة ويقوم إما باطلاع المنافسين عليها أو بإنشاء شركة منافسة. كذلك، فقد تستخدم الأعمال الأخرى المعلومات الواردة في الخطة لمصلحتها التنافسية. وفي هذه الحالات، ربما يكون اطلاع الآخرين على مقاطع من الخطة الطريق المفضل. إذ يمكن أن يطلع الموظفون على قسم الأهداف من الخطة على سبيل المثال، ولا يطلع على البنود الحساسة منها إلا الإدارة العليا. وقد تكون بحاجة إلى عرض الخطة بكاملها أو أجزاء منها على المستثمرين أو الموردين أو الزبائن الأساسيين، ولكن من الصائب عدم إظهار المعلومات الحساسة للمجموعات الخارجية إلا إذا كان ذلك مطلوباً بالتحديد.

### وضع الخطة موضع العمل

ينبغي أن تشجع المدراء على التمييز ما بين الخطة السنوية للأعمال - المستخدمة في عملية وضع الموازنة أو السعي للحصول على التمويل - والخطة الاستراتيجية - المستخدمة في توجيه الأداء الطويل الأمد للشركة. وتتمتع الخطة الاستراتيجية بنكهة أو نبرة مختلفتين عن خطة الأعمال، التي تكتب والآفاق القصيرة الأمد في ذهننا. وغاية خطة الأعمال تخصيص الموارد بشكل فعال للسنة القادمة أو توليد الاهتمام لتزويد الشركة برأس المال. أما الخطة الاستراتيجية فتكتب بموضوعية وتعد لفائدة العاملين داخل الشركة؛ وينبغي ألا تكون براءة أو مفردة في التناول. فليس الهدف منها الإبهار بل توفير الإرشاد ونقاط العلام للمستقبل.

والمسألة الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار تتعلق بمستوى التفصيل في الخطة الاستراتيجية. وعلى العموم، من الأفضل زيادة التفاصيل. فقد يقاوم بعض المدراء إيراد الكثير من التفصيل، ولكن الاتجاه السائد يقضي بتوفير المزيد من المعلومات للعاملين ضمن الشركة. ويصدق هذا بشكل خاص لدى

الأعمال المتجهة نحو النمو، حيث يمضي معظم الموظفين ساعات كثيرة في العمل. ولهذا، فقد تزيد الخطة المفصلة من دافعيتهم لفهم وجهة الشركة وما هو وضعها الحالي.

قد يقاوم بعض المدراء إيراد الكثير من التفاصيل، ولكن الاتجاه السائد يقضي بتوفير المزيد من المعلومات للعاملين ضمن الشركة.

وأخيراً، فإنك سوف تكون بحاجة إلى إيصال الخطة إلى جميع الأشخاص المهتمين ولتحديد وقت معين للقيام بمراجعة تطور الشركة. وينبغي القيام بالمراجعة بعد كتابة الخطة بثلاثة أو ستة أشهر على الأقل على ألا تزيد المدة عن السنة. ولا بد من مرور ربع سنة على الأقل لتكون التغييرات في استراتيجية الشركة أو بيئتها واضحة. وهكذا، ينبغي التحقق من التقدم الحاصل في نهاية الربع الذي يلي كتابة الخطة أو في نهاية الربع التالي. ولا نقول هنا أنه ينبغي تجاهل الأداء الشهري، ولكن من وجهة النظر الاستراتيجية، قد يكون الإطار الزمني الأطول أكثر فائدة. ومن الناحية الأخرى، فإن الانتظار مدة تزيد عن سنة لمراجعة تقدم الشركة من شأنه أن يبطل جدوى الخطة. وأي زمن أطول من ذلك قد يكشف الكثير من التغييرات في الوضع الداخلي للشركة، أو استراتيجياتها، أو البيئة الاقتصادية والتنافسية لدرجة أنه ليس بإمكان أحد أن يحدد أية علاقة ما بين السبب والنتيجة.

ومن الأهمية بمكان كتابة بنود محددة جداً في الوثيقة النهائية للتخطيط الاستراتيجي، وهي وثيقة مفصلة جداً وواضحة الكتابة لدرجة أنه بإمكان جميع الفرق المهتمة فهم الوجهة التي تتخذها الشركة وكيف تخطط لبلوغ هدفها. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام الوثيقة المكتوبة بوصفها مقياساً للرقابة وأداة للتقويم في نهاية ربع السنة المالية، أو فترة زمنية أساسية.

### تحذير أخير

لقد حاولنا في كل مكان من هذا الكتاب توفير أكبر قدر من المعلومات للمساعدة في ابتكار خطة استراتيجية للأعمال المتجهة نحو النمو. وقد تبقى مع ذلك متردداً في تمضية الوقت اللازم لتحليل البيئة، وتقويم نقاط القوة

والضعف للأعمال، وتطوير خطة استراتيجية بناء على القدرات المميزة لها. لكن ينبغي أن يكون الجهد مجزياً ليس فقط بسبب الاستراتيجيات التي تعمل على تطويرها بالفعل، ولكن لأنك أمضيت وقتاً في تحليل شركتك وبيئتها بشكل موضوعي. وإن هذا التحليل الموضوعي وحده جدير بالوقت والجهد! وتوفر الخطة المكتوبة فوائد إضافية: فهي تشجع الالتزام بخطة محددة وتوفر آلية لمراجعة التقدم في وقت لاحق. وتصبح الخطة مقياساً للنجاح وطريقة لتحقيقه. إن وضع خطة استراتيجية وكتابتها لا يمكن أن يكفل النجاح، ولكنها خطوة عملاقة في الاتجاه الصحيح.