



## الفصل الثالث

### الخطة للتخطيط : فلنبداً

لنفترض أنك تعاني من مرض مزمن مثل السكري أو مرض في القلب. فما رأيك في أن تزورك ممرضة كل أسبوعين لتطمئن على حالتك وتجيّب عن تساؤلاتك أو لتعرف ما إذا طرأ على حالتك الصحية أي تغيير؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلا بد أنك أحد المرضى السعيدين لدى أميريكان هيلث ويز، التي تحتل الرقم واحد للسنة الثانية على التوالي في قائمة الشركات العامة الأسرع نمواً لمجلة فورتنون سمول بيزنيس.

بدأت شركة أميريكان هيلث ويز بوصفها شركة لإدارة مرضى السكري، ولكنها تشعبت لإدارة أنواع أخرى من الأمراض المزمنة. ويقع المقر الرئيسي للشركة في ناشفيل، ثم افتتحت مؤخرًا مركزاً للاستدعاء Call Center في بولتيمور. وقد بلغت نسبة نمو عوائد السهم 269 بالمئة في السنة، وفي عام 2003 بلغت عوائدها 179 مليون دولار. ووفقاً لموقع الشركة على شبكة الانترنت: «بوجود أكثر من 1,2 مليون شخص تحت إدارتها تعتبر أميريكان هيلث ويز الشركة الرائدة على مستوى الأمة، وأكبر موفر لإدارة مرض السكري، وتعزيز الرعاية، وخدمات إدارة الصحة ذات المخاطر العالية التي ثبت أنها تحسن جودة الرعاية الصحية وتخفف التكاليف.»

والمفهوم الأساسي لمعظم عمليات أميريكان هيلث ويز أن بالإمكان تقليل الزيارات إلى المشافي عن طريق الكشف المبكر للتغيير الطارئ على حالة المريض الذي يعاني من مرض مزمن. إذ يقوم طاقم مراكز الاستدعاء المؤلف من

المرضات المسجلات اللواتي يتمتعن بمهارات عالية بزيارة المرضى بوتائر يعتمد تحديدها على حالة هؤلاء المرضى. كذلك بإمكان المرضى الاتصال بمركز الاستدعاء عند حاجتهم للمزيد من المعلومات أو إذا ما اعتقدوا أن حالتهم قد أصابها تغير ذي شأن. ويؤدي هذا إلى تقليل الزيارات غير الضرورية إلى الأطباء، ويحسن صحة المرضى، ويعمل في الوقت ذاته على تخفيض التكاليف الصحية الإجمالية.

وفي حين أن أعمالك قد لا تنمو بثبات بمعدل 269 بالمئة مثل أميريكان هيلث ويز، فإن كل عمل يمكنه أن ينمو، وأعمالك ليست بالاستثناء. وإذا كنت تمتلك ما يتطلبه الأمر، فيمكن أن تصل بأعمالك إلى آفاق جديدة.

وبما أنك قرأت الفصلين الأول والثاني، فلا بد وأنت قد تولدت لديك بعض الإثارة فيما يتعلق بقيمة النمو والإمكانيات التي يوفرها. ولا بد أن تدور في ذهنك بعض الأفكار حول كيفية تحقيق النمو الذي ترغب به، وماهية العوائق التي تحول دون ذلك، وكيفية جمع المعلومات المتعلقة بالأسواق الجديدة.

وقبل أن تقفز إلى التخطيط للنمو، عليك التوقف لاتخاذ بعض القرارات الهامة التي يمكن أن تؤثر على كيفية نموك، ونسبته، وأسرعته. وأول هذا القرارات، أن تسأل نفسك إذا كنت تمتلك فعلاً ما يتطلبه النمو.

وقبل أن تقفز إلى التخطيط للنمو، عليك التوقف لاتخاذ بعض القرارات الهامة التي يمكن أن تؤثر على كيفية نموك، ونسبته، وأسرعته.

### هل تمتلك ما يتطلبه الأمر؟

تتطلب الإدارة الجيدة للأعمال، كما سبق أن علمت، التزاماً تاماً. ومن المرجح أنك لا تملضي الكثير من الوقت في ملاعب الغولف أو على الشاطئ. كذلك تتطلب تنمية الأعمال التزاماً تاماً فيما يتعلق بالوقت والطاقة ورأس المال. فعليك أن تسأل نفسك: «هل أرغب في النمو؟ هل أرغب في العمل ليلاً نهاراً لبناء هذه الشركة؟ ما الذي أستطيع أن أتخلى عنه من أجل الوصول إلى النمو الذي أرغب في تحقيقه في السنة القادمة؟» وقد ترغب في التوقف هنا، فترك الكتاب جانباً

بعد تحديد مكان الصفحة، وتذهب إلى أقرب مقهى ستاريكس لاحتساء القهوة أو للتنزه قليلاً في الحي أو لمجرد التحديق عبر النافذة لبرهة من الزمن. وبكل عناية اطرح على نفسك السؤال التالي: «هل أملك ما يتطلبه النمو؟ هل أرغب في تغيير حياتي؟»

فلندرس ملياً قرار الانطلاق إلى الأسواق العالمية. يمكن لتصدير المنتجات أو الخدمات أو إنشاء عمليات بأكملها في دولة أجنبية أن يحصد عوائد كبيرة. ولكن ذلك الأمر لا يمكن أن يتم على أساس تخصيص بعض الوقت له. بل عليك أن تكون مستعداً نفسياً للوثوب إلى التصدير والإستمنى بالفشل. وأن تعمل مع وزارة التجارة الأميركية لتحديد أماكن تواجد الأسواق الجيدة، والذهاب إلى هناك للتأكد من ذلك بنفسك. وبعدئذٍ عليك أن تكتشف ما يجب إجراؤه من تغييرات على منتجاتك لتلقى الرواج في البلدان الأجنبية. ثم إيجاد طريقة لإيصال منتجاتك إلى تلك الأسواق. هل ستلجأ إلى استخدام شركة لإدارة التصدير؟ وماذا بشأن الأعمال اللوجستية المتعلقة بتصدير المنتجات إلى الأسواق الأجنبية؟ إن التوصل إلى قرارات بهذه الأمور يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً، كما يتطلب منك الالتزام بتكريس الكثير من الوقت، وفي الواقع لا يمكنك أن تفوض أحداً باتخاذ مثل هذه القرارات.

ولتتذكر دائماً أنه لا بأس بأن تبقى الأعمال صغيرة. فكما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول من الكتاب هناك ملايين الأعمال العادية. وقد قرر أصحابها أن البقاء كذلك أمر لا بأس به بالنسبة لهم، ذلك أن تخصيص الوقت والجهد ورأس المال للحصول على نمو استثنائي يعتبر قراراً هاماً يجب التوصل إليه بحذر. ولكن إن أردت النمو، فالعالم أمامك واسع، والفرص متوفرة لاقتناصها. شريطة أن ترغب بذلك. وأن تكون رغبتك بالنمو من القوة. ما يجعلك على أتم استعداد لأن تخصص له الوقت والجهد والموارد.

إذا كنت تقرأ هذا الكتاب، فلا بد أن تكون على الأغلب راغباً في تحقيق النمو - والانتقال إلى مستوى أعلى ومهتماً بالوصول إلى سوق ذات سوية أعلى، أو مستوى أعلى من المبيعات، أو الأرباح.

### ما هي سرعة النمو التي ينبغي أن تحققها؟

تؤثر على النمو ثلاثة عوامل أساسية - حجم الفرص، وتوفر الموارد، ورغبة أصحاب الأعمال. ومن الواضح أن أصحاب تلك الأعمال ذات التوجه نحو النمو بحاجة إلى التخطيط. ولكن قبل البدء بعملية التخطيط، قد ترغب في أن تقرر لنفسك مقدار النمو الذي ترغب في تحقيقه بالفعل. فعلى سبيل المثال، قد تكون محافظاً بعض الشيء وتبتعد عن المخاطرة. وقد ترغب في النمو، ولكنك تريد أن يتم بصورة سليمة وألا تدع النمو يخرج عن السيطرة. ويتعين عليك تقويم البيئة التي تواجهها لترى حدود النمو. ونظراً لرغبتك في النمو، فعليك أن تراقب تحركات منافسيك. وإذا كانت أعمالك تنتمي إلى قطاع البيع بالتجزئة أو الخدمات، فينبغي أن تراقب حركة الزبائن كذلك. وبالمثل، إذا كنت ترغب في النمو، فعليك أن تبقى على اتصال مستمر مع مسانديك الماليين للتأكد من توفر التمويل الكافي.

يعد التخطيط حاسماً بالنسبة لأصحاب الأعمال النامية. إذ عليك ألا تكتفي بتقويم حجم الفرصة وحسب، بل وأن تحدد كيفية توسيع حدود الفرصة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يضع أصحاب الأعمال النامية خطة دائمة للتمويل كما يتعين على أصحاب الأعمال النامية أن يخططوا على الدوام لزيادة موارد الإنتاج.

فلنتفحص أعمال الانترنت في التسعينيات من القرن العشرين. ففي سنوات الازدهار تلك، كانت أعمال التقنيات العالية تنمو بأسرع ما يمكن، وتوظف العاملين بأسرع ما يمكن، وتوسع مرافقها بأسرع ما يمكن. ولكن عندما حصل الهبوط الكبير لهذه الصناعة. في عام 2000، سرعان ما أفلست العديد من الشركات.

ويعتقد معظم الخبراء الذين تأملوا تلك الأحداث، أن حالات الفشل تلك تعود لنقص في التخطيط. فقد كانت الأموال تتدفق بسهولة، لذلك اعتقد أصحاب الأعمال أن كل ما عليهم القيام به التركيز على جمع رأس المال. ولكن للأسف، لم يعمد تخطيطهم إلى تقويم البيئة ذاتها، وطبيعة الزبائن، والقدرة الفعلية لأصحاب الأعمال على تحقيق الأرباح.

## إعداد المسرح للتخطيط

حسن، لنفترض أنك تمشيت في الجوار لبعض الوقت، وقرأت المزيد من المقاطع، وقررت أنك راغب بتنمية أعمالك فعلاً. إذن حان الوقت، الآن، لتكون جاداً حول التخطيط للنمو. لقد آن الأوان لتظهر تقدماً استراتيجياً وذلك باستخدام النموذج الذي اقترحنه في الفصل الثاني.

ولكنك تحتاج، بادئ ذي بدء، إلى إعداد المسرح لذلك. أي أنك بحاجة إلى اتخاذ قرار يتعلق بكيفية إجراء عملية التخطيط بحيث تكون مفيدة لك. بالإضافة إلى تحديد من سيشارك فيها. وأن تفكر فيما إذا كنت بحاجة إلى مساعدة مستشار أو ميسر لعملية التخطيط. وحتى أنه يتعين عليك أن تقرر ما إذا كنت ستعتمد إلى تغيير اتجاه الشركة بأكمله أم أنك ستقوم بالمزيد من التغييرات الثانوية لإثارة النمو.

## من سيشارك في التخطيط؟

إنها أعمالك. فإما أنك تملكها، أو تديرها لحساب شخص آخر، أو أنك تشترك في إدارتها مع شركاء آخرين. ومهما كانت الحال، فإنك تضطلع بدور أساسي في تحديد اتجاه الأعمال. وحينما تتوصل إلى قرار التخطيط للنمو، فإن الخطوة الأولى لذلك سوف تكون تحديد الأشخاص الذين سيشاركون في عملية التخطيط.

فلتسمحوا لنا بأن نتجاوز أحد الأجوبة المغرية إذ من المغري القول بأنك، باعتبارك أعلى سلطة في اتخاذ القرار، الشخص الوحيد الذي عليه الاشتراك في هذه العملية. دعك من هذه الفكرة - الآن! فكونك الشخص الوحيد في الساحة ليس من الذكاء بشيء، وذلك عندما تأخذ بعين الاعتبار مدى تعقد التخطيط الاستراتيجي. فالأمر أشبه بقيادة سيارة في رحلة. فما دمت على الطريق العام بين الولايات وما من شيء خارج عن المألوف، فلا بأس بأن تسيّر

فكونك الشخص  
الوحيد في  
الساحة ليس من  
الذكاء بشيء،  
وذلك عندما  
تأخذ بعين  
الاعتبار مدى  
تعقد التخطيط

الاستراتيجي.

بالسيارة من دون مساعدة. ولكن ما إن تدخل إلى منطقة غير مألوفة وحركة المرور متشابكة والخريطة غير واضحة، فمن المفيد أن يساعدك الآخرون ويرشدوك إلى الطريق. وفي أعمالك، إذا كنت مستمراً بالحالة الراهنة وتجري الأمور ببسر وسهولة، فبإمكانك النهوض بالأعباء بمفردك. ولكن ما إن تنتقل إلى منطقة مجهولة نتيجة لقرار النمو، حتى تكون بحاجة إلى المساعدة. ولننظر ملياً في المرشحين المرجح انضمامهم لفريق التخطيط.

من المؤكد، أنه ينبغي عليك قيادة العملية وأن تشرك بعض المدراء الأساسيين في كل المجالات الوظيفية أو أصناف المنتجات. وهكذا يجب أن يضم فريقك مدير التسويق ومدير الموارد البشرية، والمدير المالي أو الشخص الذي يقوم بالتحليل واتخاذ القرارات المالية. وإذا كنت تدير شركة صناعية، عندئذ لا بد من إشراك مدير التشغيل أو مدير المصنع. وإذا كان لديك مدراء للمنتجات فلا بد من إشراكهم كذلك. وقد ترغب في إضافة بعض الموظفين الأساسيين الذين إما بإمكانهم تقديم معلومات أساسية أو أنهم يتأثرون بشكل مباشر بالتغييرات الاستراتيجية. وسيمنحك هذا مجموعة من سبعة إلى عشرة أشخاص أساسيين في الشركة الذين يتمتعون بالمعرفة وسيكونون مسؤولين عن تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

ونصحك بأن تتجه نحو جعل الطاقم كبيراً جداً عوضاً عن جعله صغيراً جداً. إذ بإمكانك دوماً تجزئة مجموعة التخطيط إلى مجموعات ثانوية تناط بهم مهام محددة. ولكن إشراك أعداد أكبر يعني أنه سيكون هنالك قبول أكبر للخطة النهائية والمزيد من التواصل في كافة أرجاء المنظمة. أما إذا اتجهت نحو جعل الفريق صغيراً فيمكن أن ينتج عن ذلك عملية جمع للمعلومات لا تتسم بالكفاية، واتخاذ المجموعة لقرارات سيئة، ونزوع للإبقاء على الأمور كما كانت عليه دائماً. كما يقلص فرص الاستماع إلى الذين قد يكون لديهم فهم مختلف للبيئة التي تواجهها الشركة.

ولا يعني هذا إشراك جميع العاملين في الشركة. إذ يجب أن تكون المجموعة سهلة الإدارة. وأن تكون صغيرة بما يناسب إيجاد وقت للاجتماعات عندما يحصل تعارض في المواعيد لدى بعض أعضاء الفريق.

### اللاعبون

المالك /الرئيس/ المدير التنفيذي

جميع مساعدي الرئيس

مدراء المنتجات

الموظفون الأساسيون إذا كانت الشركة صغيرة

أعضاء مجلس الإدارة، إذا كان ذلك مناسباً

مساعد إداري لتدوين الجلسات وإدارة الغرفة

يجب إشراك الأعضاء الأساسيين الخارجيين في مجلس الإدارة إذا كان لدى الشركة مجلس إدارة - وينبغي أن يوجد مثل هذا المجلس في كل شركة تنوي النمو. وعلى افتراض أن الأعضاء الداخليين في مجلس الإدارة، الذين يعملون في الشركة أيضاً، هم جزء من فريق التخطيط. وإن أي موظف يحظى بالتقدير ليكون في مجلس الإدارة لا بد من إشراكه في عملية التخطيط. ولكن ماذا بشأن أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين، أولئك الذين ليسوا موظفين حالياً في الشركة؟ قد يعتمد هذا الأمر على من هم هؤلاء الأعضاء والأوقات التي بإمكانهم الالتزام بها. ويكون أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين في العديد من الحالات أشخاصاً يديرون شركاتهم الخاصة بالإضافة إلى وجودهم في مجلس إدارة شركة أو أكثر أو في المنظمات التي لا تهدف للربح. وهكذا فإنهم غالباً ما يكونون أشخاصاً مشغولين ولذلك فمن غير المنطقي أن تتوقع منهم حضور الاجتماعات كل يوم جمعة في الساعة 7:30 صباحاً وعلى مدى أشهر للقيام بالتخطيط الاستراتيجي. ولكن بالمقابل، قد يرغبون في اللقاء بين الفينة والأخرى وأن يكونوا على استعداد للتواصل بوساطة البريد الإلكتروني أو عقد مؤتمراً عن بعد للنظر في بعض القضايا الهامة.

### المستشارون: هل يستحقون الأموال التي تدفع لهم؟

كما ذكرنا في الفصل الثاني، يعد استخدام مستشار أو ميسر ليقوم بإرشاد النقاش والتحليل من القضايا الهامة في التخطيط للنمو. ولا يوجد جواب محدد على هذا السؤال، ولكن خبرتنا دلت على أن الميسر يساعد الفريق على استكشاف أفكار جديدة فيما يحافظ على التركيز التام على الموضوع الذي تتم دراسته حالياً. وغالباً ما يقدم الميسر طريقة للمعالجة يمكن أن تبين للفريق أين يجب عليهم تركيز جهودهم في أي وقت من الأوقات - ربما تشبه النموذج الذي قدمناه في الفصل الثاني - ويحول دون رغبة بعض الأعضاء في القفز إلى وضع الاستراتيجية دون القيام بدراسة جدية لبيئة الشركة وقدراتها الخاصة.

تتراوح تكلفة استخدام المستشارين الاستراتيجيين ما بين بضعة آلاف إلى مئات آلاف الدولارات، وذلك تبعاً لتعقد المهمة والبيئة التي يجب تحليلها. كما يجب أن يكون واضحاً أن المستشار هو مجرد مستشار أو ميسر. وفي النهاية تقع على عاتقك مسؤولية اتخاذ القرارات. وإنه لخطأ فادح أن تأتي بمستشار يلوح بعصا سحرية لبضعة جلسات وفجأة يأتي بخطة كبرى للشركة. وفي هذه الحالة، لن يكون للاعبين الأساسيين في الفريق إلا القليل من المساهمة في الخطة، وبالتالي لن يكون للخطة تأثير في النتيجة. ولن تسير العملية وتكتمل بصورة جيدة إلا عندما يشترك فيها جميع أعضاء الفريق على قدم المساواة.

يجب إيلاء عناية خاصة لمسألة استخدام ميسر أو مستشار. فأين يمكنك أن تعثر على هؤلاء المهنيين، وكيف تعلم ما إذا كانوا جيدين أم لا؟ يقوم العديد من أساتذة الجامعات بتقديم المشورة في مجال التخطيط الاستراتيجي لكل من الشركات الكبيرة والصغيرة. وثمة مستشارون محترفون يقتصر عملهم على تقديم المشورة للشركات. وهناك أفراد آخرون يمكن أن يكون عملهم القيام بالتخطيط في شركة أكبر أو حتى في منظمة لا تهدف للربح. وقد يمتلك هؤلاء خبرة كبيرة في عملية التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، هنالك مستشارون

مختصون في إحدى الصناعات يمتلكون خبرة في تلك الصناعة التي تدخل أعمالك ضمنها. فعلى سبيل المثال، يقوم أحد أصحاب الشركات النامية العاملة في مجال العدسات باستخدام مستشار خبير في هذه الصناعة بشكل دوري ليساعد في دفع الاستراتيجية. وفي حالة أخرى، قد يعتمد مصرف إلى الاحتفاظ بمستشار لديه خبرة في الصناعة المصرفية ليساعد في التوصل إلى القرارات الاستراتيجية.

والمفتاح الأساسي للعثور على مستشار جيد يعتمد على سؤال الشركات عن المستشارين الذين قاموا بالتعامل معهم. فلتفكر في مقابلة المستشارين المحتمل استخدامهم لترى ما مدى شعورك بالارتياح لهم ولطريقتهم في فهم العمل. ولتكن حريصاً على التأكد من مؤهلاتهم والسؤال عن طريقتهم في المعالجة. وكذلك عن ثمن خدماتهم. بالإضافة إلى المدة التي يوصون بأن تستغرقها عملية التخطيط. وما إذا كانوا يفضلون الاستمرار بعد وضع الخطة للإشراف على تنفيذها. وبقيامك بهذه الواجبات التي تسبق التخطيط، تستطيع تحديد هوية المستشار وعقد صلة معه قبل بدء عملية التخطيط.

### ما هو التواتر المناسب لعقد اجتماعات الفريق؟

إن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة وتتطلب كمية كبيرة من مدخلات المعلومات والتحليل. ومن غير المنطقي أن نفترض أنه بالإمكان ابتكار خطة للنمو في اجتماعين فقط. إذ غالباً ما تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي عقد لقاءات أسبوعية على مدى عدة شهور. ومن الحصافة أن تجعل أعضاء الفريق يخصصوا

مدة 90 دقيقة على مفكراتهم في وقت محدد من كل أسبوع. ربما يصلح أن

غالباً ما تتطلب  
عملية التخطيط  
الاستراتيجي  
عقد لقاءات  
أسبوعية على  
مدى عدة شهور.

تكون الساعة 7:30 من صباح يوم الجمعة موعداً للاجتماعات الأساسية، وأن تتم لقاءات اللجنة الفرعية أيام الأربعاء في فترة الغداء. وعليك أن تتأكد مسبقاً من أن جدول الأعمال هذا ملائم لكل عضو. وهذا أفضل بكثير من مجرد القول: «سنحاول اللقاء في وقت ما من كل أسبوع» دعهم يعلموا أهمية هذه

الاجتماعات بحيث يتقبل أعضاء الفريق هذا الوقت بشكل تام ويلتزموا به دون أي تخلف. وقد دلتنا الخبرة أن الاجتماعات التي تعقد في الصباح الباكر أفضل من تلك التي تعقد في وقت متأخر من اليوم، ذلك لسهولة السماح للالتزامات أو اللقاءات الأخرى بأن تتعدى على الأوقات المتأخرة من اليوم.

### قواعد الخلوة للتخطيط

ضرورة حضور الجميع

عدم إفساح المجال لمغادرة المكان خلسة وقت الغداء

وجود مساعد لتلبية طلبات الموجودين

عقد غداء عمل - مع عدم تقديم أي طعام ثقيل يستدعي النوم

لا يسمح بوجود هواتف خلوية أو حواسيب محمولة!.

### أين نعقد الاجتماعات؟

كما أن تحديد وقت ثابت لعقد الاجتماع يعد أمراً هاماً، فمن المهم أيضاً تحديد مكان ثابت لعقده. ويعد عقد اجتماع أولي بعيداً عن مكان العمل للانعزال لنصف يوم أو ليوم كامل استراتيجية جيدة. ويتيح لك هذا قضاء بعض الوقت لتشرح الحاجة للعملية، وكيفية القيام بها، ومدة الالتزام، والنتيجة النهائية لها. ويمكنك من مناقشة مدى تعقد بيئة الشركة ورؤيتك للأعمال. ويسمح بأن تحظى العملية نفسها بالقبول التام من كافة أعضاء الفريق. ويمنحك الفرصة لتقديم الميسر وتثبيت تعيينه والمصادقة عليه. ويمكن الاستفادة من هذه الفترة الزمنية لإقامة صلة ما بين المجموعة والميسر وما بين أعضاء المجموعة ذاتها.

بعد الاجتماع في مكان بعيد عن الشركة، يمكن عقد اجتماعات دورية في مكاتب الشركة أو في غرفة الاجتماعات. ومرة أخرى، أعمل على حجز غرفة للاجتماعات في مفكرة الشركة لتضمن توفر المكان ذاته في كل مرة يلتقي فيه فريق التخطيط.

### غرفة التخطيط المجهزة بشكل جيد

طاولة كبيرة للمؤتمرات أو طاولات صغيرة تتسع لأربعة أو ستة أشخاص مزودة بدوائر كهربائية للحواسيب.

كراسي مريحة جداً (إذ سيبقى الأشخاص جالسين لعدة ساعات)

جهاز لإسقاط الصور (بروجكتور) معلق بالسقف ويتصل بحاسوب رئيسي توفر المرطبات

استخدام تقنية هاتف المؤتمرات

وصلة للانترنت للحواسيب الأساسي وحواسيب محمولة على الطاولات

سبورة للكتابة وأقلام مختلفة الألوان

لوحة الكتروني متصل بحاسوب

ضوء غير مباشر

مساحة يمكن السير فيها (إذ يفكر بعض الأشخاص بشكل أفضل أثناء سيرهم)

### شرح النموذج

لقد عرضنا بعض المهام المرتبطة بإعداد المسرح لعملية التخطيط. ولم يبق سوى مهمة شرح النموذج الذي عرضناه لكم في الفصل الثاني. وهذه مهمة تعليمية لأعضاء فريقك ممن لم يقوموا بأي تخطيط جدي من قبل. اقلب الصفحات لتعود إلى النموذج في نهاية الفصل الثاني ثم حوله إلى شرائح (سلايدات) لبرنامج باور بوينت أو ارسمه بشكل متقن على السبورة. وعليك أن تعمل على النموذج مع فريقك قبل الخوض في تفاصيل كل مهمة.

وما إن تنتهي من ذلك، سوف تكون جاهزاً للبدء بالعملية. إنك جاهز للتخطيط!

### ما وراء المشهد

بما أننا ناقشنا التحضير للتخطيط، فمن المفيد معالجة ما يحصل خارج اجتماع التخطيط. ومن الأخطاء الأساسية في اجتماعات لجان أو فرق

التخطيط الأسبوعية أو نصف الشهرية بدء كل اجتماع بمراجعة ما تم في اللقاء السابق. إذ يوحي ذلك بأنه ما من شيء يحدث ما بين الاجتماعات وأن كل عضو في الفريق يبدأ كل اجتماع وهو يحاول تذكر ما جرى في اللقاء السابق.

يجب أن يناط بكل عضو في الفريق القيام بمهام معينة قبل انعقاد الاجتماع التالي. وقد يكون ذلك جمع معلومات عن المنافسين الذين يتداخلون مع منتجاتك وخدماتك. أو صياغة مسودة لبيان المهمة أو الرؤيا يمكن استخدامها لتوليد حوار. أو الوصول إلى آخر تقرير لمدقق الحسابات عن الحالة المالية للشركة. ويمكن عوضاً عن ذلك انتقاء بضع أعضاء من الفريق للعمل في لجنة فرعية تناط بها مهمة كبيرة.

وماذا بشأنك؟ ما الذي يجب أن تقوم به بينما يعمل زملاؤك على إنجاز مهامهم؟

إحدى التوصيات فيما يتصل بك أن تقوم بالتفكير في الصورة الكبيرة. حاول توقع الوجهة التي سيتجه إليها الفريق في اللقاء التالي. سر في الحي أو اذهب إلى مقهى للتأمل في الوجهة التي يجب أن تتجه نحوها الشركة.

أو بإمكانك لعب دور المكايل. وفي هذه الحالة، تأخذ نتائج النقاش في اللقاء السابق وتضعها في صيغة خلاصة أو نسخة سهلة القراءة لتتم مناقشتها في اللقاء التالي. فادرس أين تقع كل من نقاط الاتفاق والاختلاف. وتفحص الصياغة. هل يعكس بيان الرؤيا - كما تم تصميمه في اللقاء الأخير - ما تريده بالفعل؟

لقد أصبحت جاهزاً للخوض في عملية التخطيط الفعلي. وسوف نرشدك خلال مناقشة المهمة ثم سنتفحص ثلاثة فصول يتحدث كل منها عن اكتشاف أكبر قدر من العالم الذي يحيط بأعمالك وكيفية تأثيره عليك. وبعدئذٍ سنلتفت إلى الداخل على مدى ثلاثة فصول أخرى، لتفحص الشركة ذاتها ومدى توازنها لتقتنص الفرص. وعندما تكون مرتاحاً حيال الخارج والداخل، سوف نرشدك عبر مناقشة المزايا التنافسية ثم عند وضع استراتيجيات للنمو.