

أساسيات التخطيط الإستراتيجي

المحتويات

مفهوم
الاستراتيجية

مبادئ التفكير
الإستراتيجي

عناصر بناء التفكير
الإستراتيجي

ثقافة التفكير
الإستراتيجي

التوجهات
الإستراتيجية

بناء عوامل نجاح
الإستراتيجية

أسباب فشل تطبيق
الخطة الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية

هو عبارة عن فن صياغة استراتيجيات الأعمال وتنفيذها وقياس أثرها لتحقيق الأهداف التنظيمية بخطة طويلة المدى بالاعتماد على خطة العمل التفصيلية التي تحدد كيفية تحقيق الهدف خلال فترة متوسطة أو طويلة المدى. وتكمن أهمية الخطة الاستراتيجية بالتالي:

« يدرس الواقع من قوة، وضعف وتحديات، وفرص

« بناء تصورات وأهداف مستقبل المنشأة بناءً على دراسة الواقع

« يمكنك من وضع خطط مستقبلية بعيدة عن الارتجالية، أو السطحية

ولضمان نجاح إعداد الخطة الاستراتيجية يجب معرفة أنها مهمة جماعية، لأن ما سيتم اتخاذه من قرارات سيؤثر بفريق العمل، وسيحدد مهامهم فيما بعد، حيث أنه لا يُشترط أن تكون مشاركة الجميع في عملية التخطيط مشاركة مباشرة، على سبيل المثال موظف يرسل تقريرًا عن أداء المنشأة في أحد النواحي وتمت الاستعانة بهذا التقرير أثناء وضع الخطة الاستراتيجية تعتبر مشاركة غير مباشرة، فالمشاركة المباشرة أو غير المباشرة جوهرية من أجل الوصول إلى آراء عامة وصياغتها في أهداف يمكن تحقيقها وفق إطار زمني محدد. ومن أبرز فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنشأة ما يلي:

- 01 زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة
- 02 فهم وزيادة الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المنشأة
- 03 معرفة وتقليل أو إلغاء نقاط الضعف
- 04 الاستفادة من الفرص المتاحة
- 05 التقليل من حدة المخاطر التي قد تواجه المنشأة في المستقبل
- 06 بناء مؤشرات لقياس أداء المنشأة وتحسين القرارات
- 07 توضيح المهام المطلوبة من العاملين لإنجازها

مبادئ التفكير الإستراتيجي

يتضمن التفكير الاستراتيجي شمولية النظر في العوامل والمتغيرات التي ستحدد نجاح المنشأة أو الفرد على المدى الطويل، حيث ينطوي التفكير الاستراتيجي على توقع التهديدات ونقاط الضعف والاستفادة من الفرص للوصول إلى مجموعة واضحة من الأهداف والخطط والأفكار الجديدة للبقاء والازدهار في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافسية، لذلك يجب أن تؤخذ قوى السوق والحقائق الاقتصادية والموارد المتاحة في الاعتبار. وتتبع أهمية التفكير الإستراتيجي كضرورة من أمرين:

- 01 أنه يتعاطى مع معطيات الواقع ويحاول تحسينه
- 02 أنه يجعل هذا الواقع ومعطياته منطلقاً للتخطيط للمستقبل عبر استشرافه

عناصر بناء التفكير الاستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناءً استراتيجيًّا متكاملٍ يضم العناصر التالية:

- 01 مرونة لإعداد السياسات التي توجه العمل، وتوفير قواعد لتنظيم اتخاذ القرارات
- 02 نظم تنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية
- 03 هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة، ليوضح الأدوار والمهام
- 04 ترتيبات مرنة لإدارة سلسلة الإمدادات
- 05 إجراءات تنفيذية مرنة تستهدف تحقيق النتائج
- 06 تقنيات مناسبة لوضع المنشأة في حركة التطور المستقبلي
- 07 الأهداف والنتائج المرغوبة محددة، مع متابعة تحقيقها
- 08 صلاحيات محددة للأفراد مع وضوح معايير المحاسبة

ثقافة التفكير الاستراتيجي

نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي من الأمور الهامة، لأن الخطة الاستراتيجية لن تكون ذات جدوى ولن يمكن تطبيقها إلا في بيئة تتبنى ثقافة التفكير الاستراتيجي، حيث تعتبر هذه الثقافة على وجه الخصوص الضمان الوحيد لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التخطيط كاملة، كونها تتطلب معرفة وإدراك شاملة بين العاملين عليها، ويجب نشر هذه الثقافة للإتيان بثمارها المرجوة، يتطلب نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي الأخذ بالمبادئ التالية:

التفكير الإستراتيجي مجرد وسيلة وليس غاية

02

يعد التفكير الإستراتيجي وسيلة لتحقيق أهداف كبرى عبر مجموعة من الخطوات المحددة سلفاً

التزام القيادة

01

- إيمان قوي من رائد الأعمال والذي يُمثل أعلى الهرم الوظيفي.
- تقديم الدعم الكامل لهذه العملية أو السلسلة المتوالية من: التفكير - التخطيط - التنفيذ.

المرونة

04

يتعامل التفكير الإستراتيجي مع المستقبل أكثر من تعامله بالحاضر، من المتوقع أن ينطوي على الكثير من المفاجآت والمستجدات التي لم يكن مخططاً لها؛ فيجب أن يكون مرناً.

توسيع المشاركة

03

- التخطيط مهمة شاقة، وهناك هدفين لتعميم مبدأ المشاركة:
- تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها.
 - رفع نسبة قبول القرارات وضمان تنفيذها.

كما تضمن عملية ثقافة التفكير الاستراتيجي اتخاذ القرارات وتنفيذها على الوجه الأمثل وهذا يعود إلى الأسباب التالية:

عدم ممانعة العامل لأداء المهام الموكلة إليه لاطلاعه على دوره الأساسي في هذا القرار



إدراك العاملين الأسباب والمفاهيم الأساسية لهذا القرار



التوجهات الإستراتيجية

يتم تطوير الإستراتيجية وفق منهجية منظمة لضمان فعاليتها وفق التالي:

- وضع الأسس الإستراتيجية (الرؤية/الرسالة/المهمة)
- التحليل الرباعي
- وضع الاستراتيجيات (الأولويات/تحديد الأهداف/ تحقيق الأهداف)
- وضع خطة العمل وهي سلسلة من الأنشطة للوصول للأهداف الإستراتيجية (الهيكل/الأنظمة/ الموارد البشرية).

أهم الاختلافات بين الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية:

الخطة التشغيلية / التنفيذية		الخطة الإستراتيجية
التركيز على مشكلات التشغيل.		التركيز على التنمية والبقاء على المدى الطويل.
التركيز على الموارد المتاحة / بيئة العمل.		التركيز على الموارد المستقبلية.

مفهوم التوجهات الإستراتيجية

تُعرف بأنها الأطر العامة لما تسعى المنشأة لتحقيقه من خلال خطتها الإستراتيجية وتركز على النتائج المرجوة حيث أنها تُبنى على المعلومات التي تم جمعها من التحليل الرباعي وبناءً على ذلك تستطيع أن تخرج بأهداف يمكن قياسها.

أمثلة على التوجهات الإستراتيجية:

- المحافظة على معدل نمو الإيرادات من مختلف القنوات
- إيجاد قنوات استثمارية جيدة
- زيادة درجة الولاء المؤسسي بين الموظفين
- التميز والتفرد

مفهوم التحليل الرباعي: (SWOT)

يُعد التحليل الرباعي SWOT أحد المدخلات في تقييم الأداء المستقبلي، والذي يساعد المنشأة في القيام بالتوقعات وتقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي. ويطلق عليها "الفجوة الإستراتيجية المستقبلية" والذي يتوجب على المنشأة ومن رؤيا الاستراتيجية أن تقوم بوضع سلسلة مقاييس وخطط من أجل سدّ تلك الفجوة.

بناء عوامل نجاح الإستراتيجية

عوامل النجاح الرئيسية هي المهارات الإستراتيجية والصفات الخاصة بالإدارة والمنشأة واللازمة لنجاح المنشأة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوصول إلى رؤيتها من خلال خطوات العمل الرئيسية:

اختيار أحد الأهداف الإستراتيجية

مراجعة الأهداف الرئيسية

تحديد قائمة مرفقة بعوامل النجاح الرئيسية

أمثلة على عوامل النجاح الرئيسية:

نمو الإيرادات

02

الوصول إلى التكاليف المثالية

01

تحفيز الموظفين

04

تدريب الموظفين

03

استخدام تقنية المعلومات

06

الاستجابة لمتطلبات العملاء

05

الرقابة العالية على العمليات

08

الإنتاجية العالية للموظفين

07

تحديد المسؤولية:

يجب تخصيص فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين سيتحملون المسؤولية من خلال:

« جعل الأهداف ومؤشرات القياس ذات العلاقة في نطاق عملهم.

« تحمّلهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة على مستوى القياس وتفهمهم للعوامل المساعدة لتحقيق النتائج.

« تحمّلهم المسؤولية عن إيجاد المبادرات والفرص التطويرية إلزامية لرفع مستوى الأداء المتعلق بالمقياس.

منشآت
monsha'at

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority