

# التخطيط الاستراتيجي وأهميته في بناء العمل المؤسسي



الخميس 6 سبتمبر 2012 12:09 م

الدوره بقلم : أ . غسان صديقي

## الرؤية تحت مظلة الرسالة

- حسب هذا التعريف فإن الرؤية تعتبر مُنضوية تحت مظلة رسالة الجمعية
- هناك علاقة بين التخطيط، واتخاذ القرارات، والرسالة، والرؤية
- فكثيراً من المنظمات تبدأ عملية التخطيط بمراجعة رسالتها الحالية ومن ثم تُقرر ما إذا كانت بحاجة إلى تعديل أم لا (نموذج - 4 أسئلة حول الرسالة)
- وبعد ذلك يضعوا الرؤية التي تصف النتائج المُتوقعة من الخطة
- وقد يقوم مجلس الإدارة بالرجوع إلى الرسالة عند وضع السياسات التي تضبط عمل الأفراد

## نقاط القوة والضعف

- إن الفهم الواضح لموارد الجمعية وإمكاناتها وجوانب القصور فيها أمر حيوي ومهم جداً لبناء خطة إستراتيجية جيدة
- الإمكانيات والموارد يمكن أن تشمل: الأفراد العاملين، مجلس الإدارة، الخبراء، الماليين، العلاقات، السمعة، الإمكانيات، أو أي موارد أخرى ضرورية لتحقيق أهداف الجمعية
- بعد وضع قائمة مبدئية بنقاط القوة والضعف يبدأ نقاش لمراجعة هذه القائمة وهذه أمثلة للأسئلة التي يمكن أن تُطرح في النقاش:

## أسئلة لتوجيه النقاش

- هل هناك نقاط قوة أخرى رئيسة ينبغي أن تُضاف للقائمة؟
- ما هي أبرز نقاط القوة لدينا؟
- هل نحن نستغل قوتنا بشكل جيد؟
- هل هناك نقاط قوة نحتاج إليها في المستقبل؟
- هل هناك نقاط ضعف أخرى، أو ثغرات في الإمكانيات ينبغي أن تُضاف إلى قائمة نقاط الضعف؟
- هل هناك نقاط قوة أخرى رئيسة ينبغي أن تُضاف للقائمة؟
- ما هي أبرز نقاط القوة لدينا؟
- هل نحن نستغل قوتنا بشكل جيد؟
- هل هناك نقاط قوة نحتاج إليها في المستقبل؟
- هل هناك نقاط ضعف أخرى، أو ثغرات في الإمكانيات ينبغي أن تُضاف إلى قائمة نقاط الضعف؟

## ركز على نقاط القوة ... لا على نقاط الضعف

- ينصب اهتمام العديد من الهيئات على نقاط الضعف، فهم يركزون على الأخطاء التي تقع فيها هيئاتهم في محاولة لإصلاح وتلافي هذه الأخطاء لكي تبدأ هيئاتهم في مستوى الهيئات الأقوى
- إذن ما الخطأ في ذلك؟ الجميع يسعى إلى التحسين والتطور إن جميع الهيئات - بما فيهم الهيئات الناجحة- لديهم نقط قوة ونقاط ضعف وما لم تكن المنشأة كاملة (وهذا يتطلب موارد غير محدودة) فإن هذه المنشأة بلاشك لديها بعض نقاط الضعف
- وفي العديد من الحالات فإن نقاط الضعف يكون سببها نقاط القوة وهذا تقريباً هو الأمر الطبيعي
- فالسلاحفة تفتقر إلى السرعة نتيجة للدرع القوية الثقيلة التي تحملها على ظهرها لحمايتها ولاكتساب السرعة فإن على

السلفاء أن تتخلى عن درعها التي تحميها] وهل سيكون ذلك أفضل بالنسبة لها؟ وهل تركيز السلفاء على زيادة سرعتها سيجعلها تظاهي سرعة الأرنب البري؟

- وفي بعض الأحيان قد يكون من الضروري تصحيح الأخطاء التي تهدد حياة الهيئات] إن التركيز على نقاط الضعف هو بشكل عام إهدار للموارد]

### ثيرموبابلي

- هناك قصة إغريقية قديمة على التركيز على نقاط القوة] حدث ذلك في العصور اليونانية القديمة] في إحدى السنوات غزت القوات الفارسية اليونان وكان الفرس يؤمئذ أعظم قوة على وجه الأرض وكانت قواتهم الغازية تقدر بـ 20.000 جندي وكانوا يمثلون أعظم جيش على وجه الأرض . ومع أن اليونان لم يكن في مقدورها مواجهة هذا الجيش الضخم إلا أن سكان اسبرطة القديمة ( وهي إحدى المدن اليونانية القديمة) قرروا التصدي لجيش الفرس]
- وكانت المشكلة التي تواجه جيش اسبرطة هي أن عددهم يبلغ نحو 2000 رجل فقط في مواجهة 20000 من الفرس ولكنهم كانوا يعلمون طبيعة أرض بلادهم أفضل من عدوهم وكانت هذه نقطة قوتهم] كما أن جنودهم كانوا الأفضل إذا ما تواجهوا مع الفرس رجلاً لرجل] وكان اليونانيون أهل اسبرطة بارعين فقد استدرجوا عدوهم لمعركة في مكان يسمى ثيرموبا يلاي وهو ممر ضيق على الساحل الشرقي لليونان وكان هذا الممر يتسع لصف يتألف من 500 رجل في نفس الوقت، وهكذا تصبح المعركة 500 رجل في مقابل 500 رجل ومع أن قوة اليونانيين كانت 2000 رجل مقابل 20.000 رجل للفرس إلا اليونانيين أداروا المعركة لصالحهم]

### الكفاءات الإستراتيجية

- فم بأداء العمل بشكل مختلف وبشكل أفضل
- في مجال الأعمال من المهم أن تمتلك شيئاً ذا قيمة بالنسبة لعملائك وبمميزك عن المنافسين]
- ونطلق على هذا الشيء "كفاءة إستراتيجية" ويجب عليك أن تبحث عن شيء له هذه المواصفات]
- ولكن الكفاءات الإستراتيجية لا تشبه العديد من الأشياء الأخرى التي يتضمنها مجال الأعمال ولا يمكنك أن تذهب إلى أي مكان لتجد الكفاءة الإستراتيجية وتشتريها مثلما تشتري ماكينة، أو تعين موظف أو تطلب الحصول على براءة اختراع]
- وذلك لأن الكفاءات الإستراتيجية الحقيقية هي شيء مختلف . أنها أصول فكرية وليست أصول وممتلكات مادية وهي القاطرة الخفية التي تقود كل الهيئات الحديثة الناجحة]

### ابحث عن كفاءة إستراتيجية

- الكفاءات الإستراتيجية] أي كفاءة الإستراتيجية يجب أن تتخطى أربعة اختبارات محددة:
- *هل هناك حاجة قوية لهذه الخدمة؟*
- *هل ما تقدمه يميزنا عن باقي الهيئات؟*
- *هل ما نقدمه أو نقوم به يمثل قيمة بالنسبة للمُستفيد؟*
- *هل من الصعب تقليدها؟ (هل هي مزيج من المهارات، العمليات والمعرفة؟)*
- إذا لم تحصل على كلمة "نعم" واضحة في الإجابة على كل هذه الأسئلة فمعنى ذلك لا يوجد لدى منشأتك كفاءة إستراتيجية]

### التعرف على كفاءتك الإستراتيجية

- اسرد كل المهارات، العمليات، والمعرفة التي تشعر أنها تسهم في جعل منشأتك متفردة]
- ومن ثم ابحث عن مزيج من هذه العناصر التي ربما تضيف شيئاً يجعل من الممكن اجتياز اختبار الكفاءة]
- انظر إلى كل شيء وقرر ما إذا كنت تستطيع إضافة بعض الأشياء إلى الكفاءة الإستراتيجية]
- تطع إلى المهارات، العمليات، المعرفة وأجب عن الأسئلة]
- إن هذه هي غالباً الطريق الموصلة إلى إيجاد كفاءة إستراتيجيه لا تشعر بها]
- اسأل نفسك أين وكيف تتفوق؟
- إذا كان هناك نوع من العملاء بإمكانك أن تأخذه بعيداً عن منافسيك إذن من الممكن أن تكون لديك كفاءة إستراتيجية]
- إذا تمكنت من إيجاد طريقة لعمل شيء ما بطريقة أفضل من أي فردا آخر، ويجد العملاء أن هناك قيمة من وراء هذا الشيء ومن الصعب تقليده، إذن أنت لديك كفاءة إستراتيجية]
- إن الكفاءات الإستراتيجية ينبغي أن تنمو، وهذا ما يبقياها مستمرة وإلا سيباغتتها المنافسون] فإذا تخصصت المنشأة في شيء ينبغي لها أن تستخدم معرفتها لتضيف إلى المنتج أو الخدمة بعض الجودة من وقت لآخر لكي تظل دائماً في المقدمة]

### ليس هناك كفاءات؟ لا تقلق

- قد لا تجد كثير من الهيئات أي كفاءة إستراتيجية] وعدم وجود كفاءة إستراتيجية واحدة ليس معناه الحكم بفشل المنشأة]
- لحسن الحظ الكفاءات الإستراتيجية عبارة عن أصول مبنية على الخبرات والمعرفة] وهذه المعرفة يمكنك بناؤها من خلال تحسين الأصول الفكرية في منشأتك]
- ومن الأساليب المعقدة لتحسين هذه الأصول: التدريب وبناء الخبرات وتعيين الموظفين المهرة لسد ثغرات معرفية معينة في المنشأة]
- ولكن قبل أن تشرع في بناء وتحسين الكفاءات ، يجب أن تتعرف أكثر على استراتيجياتك حتى لا تقوم ببناء كفاءات في اتجاه خاطئ وغير متوافقة مع نظرتك الإستراتيجية]

### لابد من تحديد التركيز الاستراتيجي

- هناك ستة أنواع من التركيز الاستراتيجي:

1. المنتجات / الخدمات
2. الإمكانيات
3. المجالات / المُستفيدين
4. التقنية
5. المواد الخام
6. طريقة تقديم الخدمة

### سياسة التركيز هي الأفضل

- ماذا تقدم ؟
- من هي الفئة المستهدفة؟
- قد يبدو هذان السؤالان واضحا، وكثيرا من المنشآت قد تحبب عنهما بسرعة [] ولكن القليل منها تفق عندها وتركز على شيء محدد يجعلهم فعلاً ناجحين []
- كثير من المنشآت تريد أن تكون كل شيء ولكل الناس، ولذا فهم يبعثون جهودهم فيصبحوا ضعفاء (هزيلين).
- إن فقدان التركيز يجعل المنشأة تنثر رشاشاً في كثير من المجالات المتاحة، وهذه الطريقة لا تقود المنشأة إلى التميز والإبداع في المجال الذي تعمل فيه []
- إن التركيز يعتبر عنصراً حيوياً في نجاح المنشأة [] وهذه نصيحة مهمة جداً؛
- ”ابحث عن شيء يعتبره العميل حيوياً جداً، ومن ثم ركز حول هذا الشيء بحيث تجمع حوله مواهب وقدرات عدة، وموارد أكثر من أي أحد آخر [] وجميع المنشآت الناجحة تستطيع أن تجد طريقة للتميز في مجالها“

### المنشآت التي ليس لديها تركيز غالباً ما يكون العمل فيها صعباً

- لأن جداول العمل فيها متضاربة، والتعليمات محيرة []
- العاملون يغيرون أسلوبهم في العمل مع كل إستراتيجية []
- فمرة يعملون على منتج جديد أو خدمة جديدة لفئة معينة، والفتره التالية يبذلون كل جهدهم لفئة جديدة لتقديم منتج أو خدمة موجودة []
- كل واحد يبذل كل جهده دون تأثير يُذكر في محاولة لخدمة الجميع لبيع كل شيء []
- وأكبر مؤشر لفقدان التركيز هو ضعف الخدمة أو التأثير []
- ”إذا كنا نريد عملاً ناجحاً فيجب أن يكون لدينا تركيز جيد“

### لابد من ضبط التركيز الاستراتيجي مع الكفاءة الإستراتيجية

- أي نشاط لابد له من الإجابة على الأسئلة الإستراتيجية الثلاثة:
- 1. ماذا نقدم؟
- 2. من هم الفئة المُستهدفة؟
- 3. كيف ستميز وتبدع في مجالك؟
- تحديد التركيز الاستراتيجي يجب على السؤالين الأولين []
- والسؤال الثالث يتضمن اختيارك الإستراتيجية التنافسية (الكفاءة الإستراتيجية).
- كل عمل أو نشاط ينبغي أن ينشد التواءم (التناغم) والتطابق بين التركيز الاستراتيجي والكفاءة الإستراتيجية []
- فلو كان لدينا طريقة فريدة لإيجاد قيمة للعميل صعبة التقليد - كفاءة إستراتيجية- وهي نفس الوقت تسير مع التركيز الاستراتيجي، فإن فرصة النجاح ستكون عالية جداً بإذن الله تعالى []

### الفرص والمخاطر

- لابد للمنظمة أن تنظر إلى البيئة الخارجية لتعرف الفرص والمخاطر الرئيسة التي تحيط بها []
- وهذه تتعلق بـ:
- 1. الناس والمجتمعات التي تخدمها الجمعية
- 2. المنافسون أو الحلفاء المُحتملون []
- 3. أي قوى أخرى (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تقنية... الخ) قد تؤثر في نجاح أو فشل الجمعية []
- والمهمة هنا هي حصر أبرز هذه العوامل (من 4-8 مثلاً) التي تؤثر في مستقبل الجمعية []

### 1- المستفيدون وغيرهم من الذين يعينهم شأن الجمعية

- لابد للمنظمات الناجحة أن تكون قريبة من الناس الذين تخدمهم []
- فمثل هذه المنظمات تكون خدماتها وبرامجها ومنتجاتها ملائمة لاحتياجات وتطلعات المستفيدين منها []
- هناك آخرون ممن يعينهم شأن الجمعية وما تقوم به، مثل الداعمون، الهيئات المستفيدة، الدوائر الرسمية الأخرى [] [] []

### 2- المنافسون والحلفاء

#### المنافسون

- مبدئياً كل منظمة تُنافس على شيء معين - على سبيل المثال، الجانب المالي، الناس الذين تخدمهم، اهتمام الرأي العام [] [] []
- فلا بد أن يكون التركيز في تحليل الفرص والمخاطر على نقاط التميز في الجمعية وموقفها التنافسي في المجتمع []
- بشكل عام أين مكامن القوة لديك مقارنة بالمنظمات التي تُقدم خدمات مثيلة لك؟
- لماذا يُفضل الناس العجبي إليك بدلاً من غيرك؟

هناك عدة طرق لتحليل الوضع التنافسي وهذه أمثلة مبسطة لبعض الأسئلة:

- على ماذا تُنافس؟
- من هم المُنافسون لنا؟
- ما هي نقاط قوة المنافس ونقاط ضعفه (على سبيل المثال- الجودة، النتائج، التكلفة، القدرة على تفصيل الخدمات حسب الطلب، أو أي ميزات فريدة أخرى)؟
- مثل هذه المنافسة قد تجعل الجمعية تعيد النظر في الخدمات التي تُقدمها للناس

الحلفاء

- في المقابل هناك منظمات لا ينبغي أن ننظر إليها على أنها منافسة أو تُشكل تهديد على الجمعية
- بل ينبغي أن نسأل أنفسنا: "هل يوجد جهات أخرى لديها شيء تُقدمه لمجتمعنا، وكيف يمكننا أن نتعاون لتطوير هذا المجتمع؟"
- هذه المنظمات والجمعيات (السكان، الجمعيات، الجهات الحكومية، القطاع الخاص) يجب أن تتعاون مع بعضها لتكوين فريق يسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع
- لقد آن الأوان لكي تحالف الجهات المختلفة لكي تتكامل وتعمل كفريق

عصر التحالفات

- هناك الكثير من المنظمات التي بدأت بالارتباط مع بعضها البعض بـ صور مختلفة إما بالاندماج أو تشكيل شبكة منظمات لكي تحقق فوائد مثل:

- « زيادة الحجم
- « قوة الخدمات
- « تقليل المصاريف الثابتة
- « آفاق جديدة.... الخ

- وهذا التعاون يحتاج إلى تنظيم إما بالتخطيط الاستراتيجي، أو غيره من طرق التعاون، لتحقيق الأهداف المشتركة
- وأقل تقدير هو أن نسأل، "هل توجد طرق تُشكل بها فريق مع غيرنا لتحقيق أهداف مُشتركة؟"

صور العمل المشترك

- التعاون
- التنسيق
- التكامل

3- القوى الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، والتقنية

- الفرص والمخاطر تأتي أيضا من مجالات أخرى مثل:
- الوضع الاجتماعي والثقافي: التغيرات الديموغرافية، التوجهات الاجتماعية أو الثقافية
- الوضع السياسي: أنظمة جديدة، تغيرات سياسية، تحول في الدعم ...
- التقنية: المخترعات والتطور السريع في المعلومات والتقنية، طرق حديثة في مجال عمل الجمعية
- هذه الخطوة قد تتضمن جمع كمية كبيرة من المعلومات أو القيام ببحوث تسويق مُكثفة
- وبعض الأحيان تكون الجمعية على معرفة جيدة ببيئتها فتكتفي بخيرة فريق التخطيط بالفرص والمخاطر المحيطة
- بعد إعداد قائمة أولية للفرص والمخاطر، هناك عدة طرق لمناقشتها وتعديلها ومن ثم تقليصها حسب معايير محددة للاكتفاء بأهمها
- يُنظر إلى الفرص والمخاطر من حيث تأثيرها واحتمالية حدوثها

شبكة التحليل (الفرص والمخاطر)

- هناك عدة طرق لتحليل الفرص والمخاطر وتعتبر شبكة التحليل مناسبة كتحليل أولية
- ثم يمكن أن تكون هناك معايير أكثر تفصيلاً لمناقشة البقية مثل مصفوفة ماكميلان على سبيل المثال
- كما يمكن أن نضع معاييرنا الخاصة حسب طبيعة العمل وما نراه أولوية بالنسبة لنا

	فرص	تهديدات
قوة	استثمر (تطابق واضح بين الفرص ونقاط القوة)	دافع ( مجال التهديد يتوافق مع نقاط القوة، وهذا يستدعي إدارة أفضل للمواد بشكل فردي أو بالتعاون مع الآخرين)
ضعف	قرر (مجال الفرص يقابله نقاط ضعف وهذا يحتاج إلى قرار إما بالاستثمار، أو تراجع، أو تعاون)	تراجع (مجال التهديد يتطابق مع نقاط الضعف، وهذا يبين الحاجة إلى التراجع والانسحاب)

الاستراتيجيات التنافسية			
القدرة على جذب الموارد ودعم الأنشطة القائمة: نعم		القدرة على جذب الموارد ودعم الأنشطة القائمة: لا	
البدائل المتاحة (هناك من يقدم الخدمة)		البدائل المتاحة (هناك من يقدم الخدمة)	
متوفرة	شحيحة	متوفرة	شحيحة
		جوهرة المؤسسة (6)	