

صناعة الاستراتيجية



محمد علي الدباسي

صناعة الاستراتيجية

للمنظمات والشركات والكيانات

تأليف

محمد علي الدباسي

2022 م

الطبعة الأولى 2022

ISBN: 978-91-89288-57-7

الإيداع القانوني لدى المكتبة الملكية السويدية: 2022-11-01-15-46

الناشر: رقمنة الكتاب العربي- ستوكهولم

السويد، فاستراء جوتالند

البريد الإلكتروني:

digitizethearabicbook.com

تصميم الغلاف : الأستاذة ياره السباعي

صدر هذا الكتاب بالتعاون مع الاتحاد العالمي للمثقفين العرب.

© جميع الحقوق محفوظة لدى دار نشر رقمنة الكتاب العربي- ستوكهولم، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو تقليده، أو تخزينه في نطاق إستعادة المعلومات، أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق من الناشر.

إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر. المؤلف هو المسؤول عن المحتوى.



جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

للتواصل مع المؤلف

بريد إلكتروني: maldubasi@gmail.com

تواصل اجتماعي: m19aldubasi

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مقدمة

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله صحبه وسلم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

لصناعة الاستراتيجية أسرارها وفلسفتها العميقة، لكنها ليست بالصعوبة التي يروجها البعض، هي فقط بحاجة إلى إتقان وخطوات مرسومة بحكمة ودراية، لتعطي ثمرتها، وترتقي بالمنظمات والشركات والكيانات، والتي لا غنى لها عن استراتيجية ترسم مستقبلها، فكل منظمة أو شركة أو كيان بدون استراتيجية واضحة لن تستمر ولن تكون.

في هذا الكتاب أردت أن أبحر معكم في صناعة الاستراتيجية، وأكشف معكم جوانبها، وسأحاول بقدر المستطاع أن أبسط لكم

المفاهيم لتصاكن سهلة ميسرة، وإن كان هنالك من وضع طرق
أخرى لا تقل كفاءة أو جودة، وأكثر تفصيلاً، وتقبلوا حبي.

كتبه

محمد علي الدباسي

الفصل الأول

مدخل

مدخل

إن استمرارية أي منظمة لا يتحقق إلا بالمواكبة والتطوير، فالعالم يتقدم بسرعة، ولا بد لنا من مواكبة ذلك التقدم.

لو تأملنا في شركة نوكيا الفنلندية كمثال، لوجدنا بأنها قد تأسست في عام 1865م، وبدأت في صناعة الهواتف عام 1987 مع ثورة الاتصالات.

في عام 1998م كانت أفضل شركة اتصالات في العالم، وفي العام 2007م سيطرت على أكثر من 50% من مبيعات الاتصالات في العالم بمبيعات تجاوزت 50 مليار دولار، وتكرر هذا الرقم كذلك في العام التالي.

ثم ماذا؟

تعرضت الشركة لانهايار عام 2013م، فأصبحت حصتها في السوق لا تتجاوز 5% لأنها باختصار لم تقبل التطوير، ولم

تصنع لنفسها استراتيجية تواكب التطور، حيث أنها استمرت على نظام التشغيل سيمبيان، في مقابل أن شركة مثل آبل بدأت بإطلاق هواتفها عام 2007 ببرامج ذكية دخلت بها المنافسة، واستغلت شركة سامسونج كذلك ظهور نظام أندرويد الذي رفضته نوكيا نفسها لتتحول شركة سامسونج إلى أكبر منافس في سوق الاتصالات في العالم، وتبعتها كذلك بعض الشركات.

نوكيا كانت تظن أن وصولها إلى المركز الأول كأبزر شركة اتصالات يعني بأن القصة قد انتهت.

نوكيا كانت تظن بأن حب العملاء لمنتجاتها يعني تمسكهم بها أمام كل المتغيرات.

لم تفهم شركة نوكيا بأن علاقة العملاء معها هي علاقة مصلحة، ومتى ما تميز المنافس فسيكون العميل في صفه بالتأكيد.

لم تقم نوكيا بعمل دراسات استراتيجية وتناست بأن قوة العلامة لا يعني كل شيء.

إن وجود استراتيجية لأي منظمة يعني بشكل مباشر رغبتها في الحياة.

الإيمان بالتغيير

إن أردنا التغيير فلا بد لنا من أن نؤمن به، فهو أولى الخطوات في طريق صناعة الاستراتيجية، فلن ينجح المرء مالم يؤمن بما يريد الإقدام عليه، والإيمان هنا يكمن في:

- 1- استشعار أهمية التغيير.
- 2- بذل الأسباب الصحيحة.
- 3- التفاؤل بتحقيق النتائج.

إن استشعار أهمية التطوير هو مفتاح كل تطور، لأننا لو لم نستشعر ذلك لما حققنا شيء، والاستشعار هنا لن يتحقق إلا بتأمل الواقع الذي نعيشه، وقراءة المستقبل باستشعار أن ما حولنا عالم آخذ في التقدم والارتقاء، وأننا لن نلحق به لو تفوقنا في أماكننا وبكيننا على الأطلال.

كذلك لنعلم بأن بذل الأسباب الصحيحة سيجعلنا نسير بشكل صحيح لتحقيق ما نتطلع إليه.

لنعلم بأنه قد يكون هنالك بذل، لكنه قد لا يُبنى على أسس صحيحة وبالتالي لن يكون له ثمرة.

إن بذل الأسباب يكون بالتخطيط الجيد المبني على نظريات علمية، وخبرات عملية، وتعاون وإخلاص.

ثم لا ننسى التفاؤل، فهو الذي سيعث فينا الدافع للاستمرار حتى في أصعب الظروف التي سنعاينها نحن نسير.

مصطلحات مهمة

المنظمة: كل كيان قائم كالشركة، أو المؤسسة، أو المنظمة، أو غير ذلك.

العملاء الداخليين: كل من يعمل في المنظمة أو ينتمي إليها.

العملاء الخارجيين: كل من له علاقة أو مصلحة بالمنظمة، لكنه ليس من منسوبيها.

مدير الاستراتيجية: هو الشخص الذي يعد الاستراتيجية ويدير تنفيذها سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها.

فريق الاستراتيجية: هم الأفراد الذين يعملون تحت إدارة مدير الاستراتيجية لأجل العمل على إنجازها.

الفصل الثاني

حديث عن الاستراتيجية

الاستراتيجية

بدايةً تعني الاستراتيجية علم التخطيط، وهي مصطلح عسكري يوناني من كلمتين معناه قيادة الجيش، ويعني التخطيط الحربي أو الخطط الحربية، ثم تداول استخدام هذا المصطلح في التخطيط الإداري، ويعني هنا التخطيط المسبق لتحقيق نتائج بعيدة المدى، وفق المعطيات المتاحة، أو التي يمكن الحصول عليها.

كل كيان أو منظومة أو شركة هي بحاجة للتخطيط الاستراتيجي من أجل أن تبقى على الخارطة.

(أنا إداري وسأقود منظمتي بنفسي، أو سأجعل صديق لي هو من يديرها).

تسببت هذه الجملة في كتابة السطر الأخير للكثير من المنظمات، فوجود إدارة لا يعني نجاح المنظمة، وهذه مشكلة

كانت سببًا في نهاية الكثير من المنظمات للأسف، لأنه ليس من السهل قيادتها وإدارتها، فليست هي مجموعة من الأوامر لتنفيذ يليقها أي شخص تتوفر فيه شروط البلوغ والتميز، بل لابد من امتلاك أفرادها لصفات إدارية يستطيع هؤلاء الأفراد عمل استراتيجية مبنية على أسس تسير عليها المنظمة إن كانت حقًا تلك المنظمة ترغب في البقاء فضلًا عن المنافسة.

سنتحدث في هذا الكتاب عن صناعة الاستراتيجية، وبالتأكيد هنالك طرق أخرى يقوم عليها خبراء في الاستراتيجيات، وقد تكون أكثر دسمًا لأنني كما ذكرت في مقدمتي رأيت السهولة والاختصار حتى تصل المعلومة ميسرة بعيدًا عن الحشو الزائد، مع الحرص على الكمالية والشمول.

أهمية الاستراتيجية

ذكرنا بأن الاستراتيجية تعني التخطيط، وهي نظام متكامل يسعى خبراء الإدارة لتحقيقها في منظماتهم لعلمهم بأهمية وجودها في المنظمات، ولذلك فهي:

- 1- تحدد مسار المنظمة.
- 2- تساعد على تطوير المنظمة، وتنظيمها.
- 3- تطور من العمل الإداري، وتزيد من كفاءته.
- 4- تكشف التهديدات وتساعد على مواجهتها.
- 5- تزيد من الموارد وتميها.
- 6- تصنع أهداف المستقبل.
- 7- تساعد المنظمة على إدارة الأزمات.
- 8- تُروض البيئة الخارجية.

صعوبات في طريق إعداد الاستراتيجية

يظن الكثيرون من أن الاستراتيجية هي أمر صعب لا يمكن تحقيقه أو العمل عليه، و يعود ذلك إلى الشعور عند نطق الكلمة بأن هنالك شيئاً مستحيلاً خلفها، أو أن ذلك قد يعود إلى بعض خبراء الاستراتيجية من تضخيمهم للأمر لبيان صعوبة تحقيقها إلا بشق الأنفس.

نعم تحقيق الاستراتيجية بحاجة إلى جهد وبذل واتباع خطوات وطرق، لكن لا يعني ذلك بأن مستحيلاً ينتظرنا بل عملاً منظماً لو أتقنا خطواته لحققنا ما نحلم به، ولوجدنا بأن القمة هي النهاية السعيدة لكل تلك الخطوات.

إن الزهد في الاستراتيجية هو في الحقيقة ضياع ليس لمستقبل المنظمة فقط بل لمستقبل الأمة، فلو أن الكثير من المنظمات رفضت المشاريع الاستراتيجية لها لشهدنا مستقبلاً تعاني فيه المنظمات من تخبطات، وهذا بالتأكيد سيكون له تأثيراً سلبياً،

لأن كل أمة لن تتجح طالما منظماتها تعاني الفشل، ونحن الآن لا نتحدث عن منظمة واحدة، لذلك تسارع الدول إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي حتى لا تجد المنظمات صعوبات في طريق النجاح.

لو أردنا ذكر الصعوبات التي قد تعانيها المنظمات في تحقيق الاستراتيجية لذكرناها في النقاط التالية:

- 1- الشعور بصعوبة تحقيقها.
- 2- الحديث بعدم جدواها من بعض الذين يرون بأن الاستراتيجية هي بيع كلام، وأن الارتقاء فقط يكون بالجد والاجتهاد في العمل الروتيني المؤلف.
- 3- محاولة إفشال مشروع التغيير من قبل الذين لا يرغبون بالتغيير بسبب أن مشروع التغيير لا يتفق مع ما يمارسونه من مخالفات داخل المنظمة، أو أن التغيير سيفضح حقيقة محدودية إمكاناتهم.
- 4- ضعف الإمكانيات المادية، وهنا نشير إلى أنه يمكن عمل استراتيجية بميزانية بسيطة وللأسف كثيرًا ما يتخلى أصحاب المنظمات عن فكرة الاستراتيجية

- بسبب ارتفاع التكلفة المادية لها، ويعود ذلك إلى التكلفة الباهظة والمبالغ فيها من قبل بعض صناعاتها.
- 5- الرغبة في تحقيق الإنجازات السريعة.
 - 6- التسويق، وكم قتل ذلك التسويق من أعمال كانت ستحدث فارقاً في حياتنا.
 - 7- قلة الموارد وضعفها.
 - 8- التغيرات المتسارعة.
 - 9- التقدم التكنولوجي.

من يقوم بإعداد الاستراتيجية ؟

مدير عام المنظمة هو الموكل بإعداد الاستراتيجية، وقد يقوم بتوكيل قسم التطوير أو نظيره من أقسام أخرى داخل المنظمة، أو قد يتم التنسيق مع شركة أو مكتب متخصص في إعداد البرامج والخطط الاستراتيجية.

عندما نقول مدير عام المنظمة فإننا هنا نشير إلى أنه لا بد من أن تكون لدى مدير المنظمة الدراية الكاملة بالعمل الاستراتيجي ولو رؤوس أقلام، لأن ذلك سيساعده في فهم عمل مدير الاستراتيجية في حال الاتفاق مع جهة من خارج المنظمة لعمل البرنامج الاستراتيجي لها.

فشل الاستراتيجية

يمكننا تلخيص فشل الاستراتيجيات في النقاط التالية:

1- ضعف البرنامج الاستراتيجي: ليس كل برنامج

استراتيجي مفيد للمنظمة، فكل منظمة برنامج

استراتيجي يناسبها بحسب:

- نشاطها.

- عدد العملاء الداخليين.

- نوع وعدد العملاء الخارجيين.

- السنوات التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف

الاستراتيجية.

- التكلفة المالية.

- التهديدات.

2- ضعف قدرات الفريق الاستراتيجي: لا بد من اختيار

فريق استراتيجي ملم بالعمل الاستراتيجي، فليست

القضية اقتراحات للتطوير بل برنامج وفق أسس،
ولطالما نجحت المنظمة في اختيار مديرًا ملماً وناجحًا
للاستراتيجية فإنه سينجح في اختيار الفريق
الاستراتيجي، لأن المدير الناجح سيكون ملماً بمتطلبات
الفريق، وهنا نشير إلى أنه يفضل أن يكون الفريق من
خارج العملاء الداخليين حتى لا يؤثر ذلك على مهامهم
الرئيسية، ولا كذلك يؤدي ذلك إلى ضم أعضاء غير
ملمين من العملاء الداخليين.

3- عدم التزام العملاء الداخليين للمنظمة بتنفيذ البرنامج

الاستراتيجي: عدم التزام العملاء الداخليين بالبرنامج
الاستراتيجي يعود لأحد أمرين:

- محاربة الاستراتيجية من أحد القياديين في الإدارة
التنفيذية للمنظمة، وهنا لا بد من البحث عن
الأسباب التي أدت لذلك، وفتح تحقيق من قبل
رئيس مجلس إدارة المنظمة، ولو كان رئيس
مجلس إدارة المنظمة هو السبب فيتم التحقيق من
قبل ملاك المنظمة لمعرفة الأسباب والدوافع
الرئيسية لذلك.

- ضعف قدرات بعض العملاء الداخليين للمنظمة،
وهنا لابد من عمل دورات تدريبية من قبل مدير
الاستراتيجية لرفع كفاءة العملاء الداخليين، وهذه
بالتأكيد ستكون إحدى تكتيكات الاستراتيجية.

4- **ضروف سياسية أو بيئية كارثية:** هي بالتأكيد أحد
الأسباب التي تؤثر على الوضع الاقتصادي
والاجتماعي للبلد بدرجات متفاوتة، وبالتالي على
المنظمة.

متى نحتاج لأن نضع استراتيجية؟

الحاجة لوضع استراتيجية هي مثل حاجة الكائن الحي إلى الماء، فمن المهم جدًا أن تكون هناك خطة استراتيجية لكل منظمة، لأن غياب التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة يعني ضياع خارطة الطريق الخاصة بها.

إلى أين تسير المنظمة؟

لا أعتقد أن رئيس مجلس إدارة المنظمة أو مديرها التنفيذي يستطيع الإجابة على هذا السؤال دون وجود ذلك البرنامج الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

إن البرنامج الاستراتيجي هو الذي من خلاله يستطيع أن يعرف المالك وجميع العملاء الداخليين للمنظمة كل شيء عن منظماتهم وموقفها الحالي في السوق، بل وقراءة مستقبلها بإذن الله.

الفصل الثالث

مبادئ إدارية

أهمية الاستقرار الإداري

لنجاح أي استراتيجية لا بد من استقرار إداري، والذي سيساهم بإذن الله في نجاح كل برنامج تطويري للمنظمة، ولن يتحقق الاستقرار الإداري إلا إذا كان هنالك أشخاصًا ملمين بالعمل الإداري، ولذلك وضعت هذا الفصل قبل الدخول في تفاصيل العمل الاستراتيجي.

إن الاستقرار الإداري يساهم في توفير أجواء صحية لبيئة العمل تساعد على الإنجاز وتحقيق الأهداف.

لنعلم بأن كل هدوء لا يعني استقرارًا إداريًا، فكم من هدوء هو نتيجة كبت وتسلط من مدير رأى أن قوة سلطته وقراراته التي تمس حياة العملاء الداخليين المعيشية هي القوة التي يستند إليها في إدارته للمنظمة، وهذا دليل فشل بلا شك، لأن أكثر المدراء الذين ليس لديهم قدرات إدارية يلجؤون إلى مثل هذه الأساليب.

إن الاستقرار الإداري يتحقق من خلال عمل احترافي يُظهر قدرات العملاء الداخليين ويوفر لهم الأجواء الصحية للإبداع.

إن الاستقرار الإداري لن ينجح مع العملاء الداخليين ما لم يتوفر لهم استقرار نفسي وأسري خارج المنظمة.

كثير من المنظمات لا تهتم بالعمل الداخلي خارج المنظمة، وتظن بأن قراراتها ولوائحها الداخلية فقط هي من يحقق الاستقرار داخل المنظمة، وهذا خطأ لن يفهمه إلا مدير يستشعر دوره جيدًا داخل منظمته.

إن الاستقرار الذي تحققه المنظمة للعمل الداخلي خارج المنظمة ليست كما تتصور المنظمة من أن ذلك نتائجه تكاليف تتحملها المنظمة .. لا، بل له نتائج إيجابية ستساهم في تطور المنظمة بلا شك، وهذا الأمر ستكشفه الاستراتيجيات، وسيستشعره مديرًا يعرف أصول مهمته.

صفات الإداري الناجح

أحببت هنا أن أقول الإداري الناجح وليس المدير الناجح، لأن المنظمة لا يمثلها مدير فقط بل مجموعة من الإداريين يرأسهم مدير، ومجموعة الإداريين هنا لو كانوا على درجة عالية من الكفاءة فإن ذلك سيساهم في نجاح المنظمة التي ينتمون إليها.

نعم، فلن تنجح أي منظمة بوجود مدير فقط، بل لابد من فريق من الإداريين يساهمون مع مديرهم في نجاح المنظمة لأنهم جزء منها، ومن الخطأ الذي نشاهده الآن في أن أي نجاح للمنظمات ينسب إلى شخص المدير فقط دون الإشارة إلى الكادر الإداري.

نعم قد يكون المدير هو المخطط الرئيس لكن المنفذون هنا تحملوا عبئاً ليس من السهل أن يتحملة إلا أفراداً لهم صفات مميزة استطاعوا تحمل المسؤولية وإجادة الأدوار، فضلاً عن مشاركاهم التخطيط.

كذلك لا بد أن نعلم بأن الكادر الإداري يساهم في عدم تحول المدير إلى مدير متسلط، وهنا لن ينجح أي مشروع تطويري للمنظمة.

إن من أسباب تسلط المدير ليس فقط في عجزه المهني بل كذلك قد يكون بسبب إداريين مكنوه من فرض سلطته وأنظمته، بالإضافة لأسباب أخرى منها ضعف الرقابة والمتابعة من قبل الملاك.

كذلك لا بد أن نشير بأنه أحياناً قد يكون هنالك مديرًا ناجحًا ومتمكناً لكنه لم يجد الكفاءات التي تعينه في أداء مهامه ولا المقومات الأخرى للنجاح داخل المنظمة، وهنا لن تنجح المنظمة، لذلك أحياناً قد نظلم المدير بنسب الفشل له وحده، وهذا ما يفسر أحياناً فشل بعض المنظمات التي استقطبت مديرًا جيدًا، لكن هذا لا يمنع أن يعد المدير تقاريره قبل استلامه للمنظمة من خلال قراءته الأولية لها، وكذلك أثناء عمله والتي لا بد وأن يشرح في تلك التقارير كل الصعوبات وسبل الخروج من الأزمة إن كان ذلك ممكنًا، لأنه وفي كل الأحوال يبقى هو المسؤول الأول عن كل فشل.

إن من أهم صفات الإداري الناجح هي:

- 1- الطموح.
- 2- المبادرة.
- 3- الابتكار الإداري وعدم الوقوف لانتظار الحلول.
- 4- التعاون والعمل بروح الفريق الواحد .
- 5- عدم استغلال درجته الوظيفية.
- 6- تقدير العلم.
- 7- تقدير الخبرة العملية.
- 8- التواصل، وعدم النظر لفوارق الدرجات الوظيفية.
- 9- احترام الأنظمة.

إن المدير الناجح والإداريين الناجحين يُكُونون إدارة ناجحة تستجيب لكل العمليات التطويرية وتساهم فيها.

غياب المدير

بعد أن تحدثنا عن صفات الإداري الناجح سنتحدث الآن عن المدير وغيابه عن المنظمة، وقد يستغرب البعض من أنه هل من الممكن عدم وجود مدير للمنظمة؟

هل من الممكن أن تكون هنالك منظمة دون مدير؟

كيف تكون منظمة دون مدير ونحن نعلم أن لا بد لكل منظمة مدير يديرها ويتولى شؤونها؟

كل هذه الأسئلة إجابتها ستتضح عندما نعلم الفرق بين المدير والمدير الغائب من خلال الجدول في الصفحة التالية:

المدير الغائب	المدير
يمارس العمل المكتبي فقط	يمارس العمل المكتبي والميداني
قراراته فجائية	قراراته مرتبة ووفق دراسات
يُقرب فقط الأشخاص الذين ينفذوا له أجندة معينة	يكون قريب من كل منسوبي المنظمة
لا يكافئ إلا من هم حوله	يكافئ كل ناجح
لا يرغب بالتطوير ولا بتطوير أفراده	يرغب بالتطوير ويطور من أفراده
لا يحب وجود الرقابة من قبل الملاك ويخشاها	لا يبالي بوجود الرقابة من قبل الملاك
يشترى الولاءات لنفسه	يدعوا للولاء للمنظمة
ينسب النجاح لنفسه	ينسب النجاح للجميع
يتذوق الإنجازات مع المقربين فقط	يتذوق الإنجازات مع جميع منسوبي المنظمة
تحضر سطوته لتغطي عجزه المهني	تحضر خبرته في كل وقت

إن هنالك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى غياب المدير هي:

- 1- عدم حرص الملاك على تعيين الشخصيات التي تتوفر فيها صفات المدير، بل يكون التعيين بحسب قوة العلاقة الشخصية وبعيداً عن استكشاف القدرات.
- 2- ضعف الرقابة من قبل الملاك أو عدم وجود إدارة رقابية.
- 3- عدم الاستماع إلى بقية أفراد المنظمة من قبل الملاك.
- 4- عدم الإيمان بالتخصص في التعيين، فمن الأخطاء المتكررة أن تسند إدارة المنظمات إلى مهني لا يجيد العمل الإداري، فمثلاً تسند إدارة المستشفيات إلى طبيب، وتسند إدارة المدارس إلى معلم، وإلى غير ذلك، أو أنها تمنح بالوراثة، أو الصداقة كما ذكرنا، فهل سينجح رجل الإدارة في لعب دور الطبيب داخل عيادة طبية في مجمع شركات استيراد وتصدير؟

القائد والمدير

دائمًا ما يكون الحديث عن الفرق بين القائد والمدير، وكيف أن القائد هو الذي يكون سببًا في نجاح المنظمة، بعكس المدير الذي يمارس دوره بشكل روتيني فيها، لذلك فالمدير لا يطور المنظمة، وهذا خطأ، لأن التطوير جزء من حياة أي منظمة، لكن القائد يختلف عن المدير في كونه يمارس أدوره بين أفراده وليس من مكان أعلى.

نعم القائد غير المدير، وهو يحمل صفات أكبر، وليس كل مدير قائد، لكن كل قائد مدير، ولذلك ليس من الصحيح تلك المقارنات والتي هضمت حق المدير بلا شك.

من أجمل المراحل التي يصلها المدير الناجح هي تحوله إلى قائد للعمل، ولا يبقى دوره كمدير للمنظمة.

من خلال الجدول التالي سنذكر الفروق بين المدير والقائد:

المدير	القائد
يمارس عمله من مكان أعلى وإن نزل للميدان	يمارس عمله بين أفراده
إصدار القرارات	مشاركة القرارات
يحترم أفراده داخل العمل	يصادق أفراده
يقدر ظروف أفراده الخاصة إلى درجة معينة	يعيش ظروف أفراده الخاصة
يهتم بالعمل	يهتم بتفاصيل العمل
يسعى للتطوير	يعيش التطوير
ينسب النجاح للجميع	يعيش النجاح مع الجميع
لا يصنع مدراء	يصنع قادة

إن القائد يصنع الفارق بلا شك، ولو وجد في يوم ما قائدًا قد غادر المنظمة، فلن يستطيع المدير ملئ الفراغ ولو كان ناجحًا.

المدير الناجح قد يملئ فراغ مدير ناجح كان قبله، لكن من الصعب أن يملئ فراغ القائد إلا قائد آخر.

الفصل الرابع

إعداد الاستراتيجية وجمع المعلومات

قبل البدء بالاستراتيجية

قبل البدء بعمل الاستراتيجية هنالك أمور لا بد لنا من معرفتها عن المنظمة، ولذلك فإن الخطوة الأولى هنا قبل البدء بأي خطوة أخرى هي جمع المعلومات عن المنظمة.

والمعلومات المطلوب توفرها عن المنظمة التي سنعمل لها الاستراتيجية يمكن تحديدها في التالي:

1- معلومات البيئة الداخلية: حيث نقوم بمسح البيئة الداخلية للمنظمة.

2- معلومات البيئة الخارجية: حيث نقوم بمسح البيئة الخارجية للمنظمة.

ويمكن أن نحدد المعلومات التي نحتاجها في مسح البيئة الداخلية في عدة محاور هي:

- 1- **محور الانتاج:** ويشمل نشاط المنظمة، وبرامجها، وأقسامها، وفروعها.
- 2- **المحور الإداري:** ويشمل الأنظمة، واللائحة الداخلية والبيانات الإدارية والعلاقات القانونية.
- 3- **المحور البشري:** ويشمل العملاء الداخليين للمنظمة، والعلاقة بينهم، وكذلك ظروفهم الخاصة.
- 4- **المحور المالي:** ويشمل العمليات المالية وإدارتها، وكافة الموارد المالية.
- 5- **المحور الفني:** ويشمل التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة أو ترتبط بها.
- 6- **المحور الاجتماعي:** ويشمل جانب الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

بينما المسح الخارجي يمكن أن نحدده في النقاط التالية:

- 1- **عوامل اقتصادية:** الوضع الاقتصادي في البلد يؤثر بشكل كبير في الاقبال على خدمات المنظمة.
- 2- **عوامل سياسية:** ويشمل الأوضاع السياسية المحيطة، لأنها تؤثر على المنظمة وعلى العالم.

3- عوامل اجتماعية: ويشمل أوضاع العملاء من حيث الإقبال على خدمات المنظمة لأنهم يتأثروا بالظروف المحيطة.

4- عوامل قانونية: ويشمل التهديدات القانونية وقرارات الجهات ذات العلاقة.

5- عوامل تكنولوجية: التطور التكنولوجي بلا شك له تأثير مهما كان نوعية نشاط المنظمة.

6- عوامل تنافسية: ويشمل معلومات عن نشاط المنافسين، وجودة منتجاتهم، وأسعارهم، ومصادر التوريد، وأوقات العمل لديهم، والوضع العام للسوق.

7- عوامل بيئية: الكثير من اللأزمات البيئية كان لها تأثير بلا شك، ومثال ذلك أزمة كورونا.

بعد جمع هذه المعلومات نبدأ بدراسة المنظمة لأننا بذلك:

- نستطيع معرفة أين تقف المنظمة.
- نستطيع التعرف على طريقة عمل المنظمة.
- نستطيع تحديد المعوقات والتهديدات.
- نستطيع تحديد القضايا الحرجة في المنظمة.
- نستطيع معرفة السوق وقراءته.

- نستطيع تقدير قدرات المنظمة.

- نستطيع معرفة تطلعات المنظمة.

وكل هذه الأمور ستحدد لنا بعون الله معرفة أين تقف المنظمة،
ولو عرفنا ذلك نستطيع رسم الاستراتيجية التي نستطيع من
خلالها رسم الأهداف التي تطمح المنظمة في الوصول إليها.

آلية جمع المعلومات

حتى تكون معلوماتنا دقيقة لا بد من اتباع الطرق الصحيحة لجمع المعلومات.

هنالك طرق كثيرة نستطيع من خلالها جمع المعلومات التي نريدها لرسم الاستراتيجية بطريقة صحيحة، ومن تلك الطرق الطريقة التالية كمثال:

1- عمل استبيان لجميع العملاء الداخليين، ومجموعة كبيرة من العملاء الخارجيين: الاستبيان هنا مهم جدًا لأنه يعمل مسبقًا داخليًا، وخارجيًا، ويعطي تصورًا صحيحًا عن المنظمة فقط إذا كانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان كافية ووافية وشاملة، ومن هذه الأسئلة الخاصة بالعملاء الداخليين:

- أسئلة عن طريقة سير العمل داخل المنظمة، وممن يأخذ العميل الداخلي أوامر التنفيذ (مصادر تلقي الأوامر).
 - معوقات كل قسم، والتهديدات التي يواجهها كل قسم.
 - الجهات التي يخدمها العميل الداخلي.
 - نسبة الراحة النفسية للعميل الداخلي.
 - الحالة الاجتماعية للعميل الداخلي.
 - علاقة العميل الداخلي ببقية العملاء الداخليين.
 - حدود علاقة العميل الداخلي بالعميل الخارجي.
 - تقييم العميل الداخلي لبيئة العمل.
 - المدة التي يحتاجها العميل الداخلي لإنجاز مهامه.
 - صعوبات يجدها العميل الداخلي، واحتياجاته.
- أما الأسئلة المطروحة على العملاء الخارجيين فيمكن أن نحددها في:
- مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، وما هي هذه الخدمات.
 - هل هنالك مشكلات مالية في السداد بالنسبة للزبائن، أو مشكلة في الحصول على حقوقهم المالية بالنسبة للمصادر التي تشتري منها المنظمة، آلية السداد.

- طريقة التواصل مع المنظمة.
 - هل يتعامل العميل الخارجي مع المنافسين.
 - رؤيتهم للمنظمة في ظل وجود منافسين.
- 2- زيارة المنظمة وقضاء بعض الأيام للتعرف على سير العمل، واللقاء بالعملاء الداخليين للمنظمة، ومرافقة بعض المندوبين في نشاطهم خارج المنظمة للتعرف على العملاء الخارجيين.**
- 3- طلب بعض التقارير الخاصة بالمنظمة من مدير المنظمة.**

ثم بعد ذلك يقوم مدير الاستراتيجية برسم خطته الاستراتيجية لعرضها في الاجتماع الأول، والذي يعد استكمالاً لخطوة جمع المعلومات.

الاجتماع الأول

استكمالاً لجمع المعلومات الكافية يأتي الاجتماع الأول بالعملاء القياديين داخل المنظمة، وكذلك بعملاء من خارج المنظمة يتم اختيارهم بالتنسيق مع مدير المنظمة، والذي بدوره ينسق ذلك مع الأقسام المختلفة للمنظمة ذات العلاقة، لأن كلمة عملاء خارجين لا تعني فقط الزبائن الذين يقومون بشراء السلع كما ذكرنا بل كل من له ارتباط بالمنظمة من غير المنسوبيين.

في هذا اللقاء يسعى مدير الاستراتيجية لتحقيق الآتي:

- 1- الحديث عن أهمية وضرورة التطوير، ووجود استراتيجية خاصة بالمنظمة.
- 2- المعوقات والتحديات التي تواجه عمل الاستراتيجية.
- 3- شرح مختصر لخطوات الاستراتيجية والإعداد لها.
- 4- الحديث عن النتائج التي خرج بها مدير الاستراتيجية من جمع المعلومات عن المنظمة.

- 5- رسم الخطوط العريضة للأهداف الاستراتيجية،
والرسالة والرؤية والقيم الجوهرية.
- 6- اختيار اسم للاستراتيجية.
- 7- تسمية الفرق الاستراتيجية وتحديد أعضائها.

وهنا لا بد أن أنوه إلى أمر هام خاص بالفرق الاستراتيجية، وهو أن الفرق الاستراتيجية يفضل أن تكون فرق خاصة بالاستراتيجية، لأن العملاء الذين يعملون داخل المنظمة يصعب دمجهم في الفرق لعدة أسباب هي:

- 1- أن ذلك يؤثر على مهامهم الأساسية داخل المنظمة.
- 2- عدم خبرة البعض بالعمل الاستراتيجي.

لكن يمكن الاستفادة من العملاء داخل المنظمة عن طريق مشاركتهم في تنفيذ أدوار استراتيجية تدخل في مجال عملهم، وهذا سيكون توجهنا في هذا الكتاب، ونظرتنا الاستراتيجية، خاصة في الخطط الاستراتيجية المنفذة على أقسام المنظمة، لأنها بالتأكيد تتطلب مشاركة أعضاء كل قسم، لكن يمكن استقطاب أصحاب القدرات المميزة من العملاء الداخليين للفرق الاستراتيجية نظير تميزهم، وقدراتهم الخاصة.

تحديد الفريق الاستراتيجي

يقوم مدير الاستراتيجية بتحديد أفراد فريقه الاستراتيجي بتوفر شرطين:

1- **المعرفة:** لابد من أن يكون كل عضو في الفريق الاستراتيجي لديه معرفة ودراية بالعمل الاستراتيجي وبمهامه المتعددة، سواءً المهام المجدولة له، أو مهام زملائه ليسيروا سويةً خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالعمل الاستراتيجي عمل جماعي.

2- **التفرغ:** وهذه نقطة مهمة تحدثنا عنها خلال الأسطر الماضية، ولذلك قد يصعب أحياناً الاستعانة بأفراد من داخل المنظمة لتحقيق العمل الاستراتيجي بسبب المهام الموكلة إليهم خلال فترة عملهم داخل المنظمة أو بسبب غياب المعرفة (التخصص).

ويكون تسمية الفرق الاستراتيجية وتسمية أعضاء كل فريق بحسب ما يرى مدير الاستراتيجية- وبما يخدم خطتها.

يمكننا تسمية الفرق بحسب التالي مع العلم أنه يمكننا إضافة فرق أخرى بحسب احتياج البرنامج الاستراتيجي:

1- فريق المتابعة والتنفيذ.

2- فريق الاتصال.

3- فريق التقنية.

4- فريق التقييم.

5- فريق حساب التكاليف.

6- الفريق الاستشاري.

و سنتحدث بالتفصيل خلال الأسطر القادمة بإذن الله عن مهام كل فريق .

فريق المتابعة والتنفيذ

يهدف عمل فريق المتابعة والتنفيذ إلى متابعة الخطط والتكتيكات الاستراتيجية، والتنسيق بين أعضاء الفريق الاستراتيجي والمنظمة، ورصد التقارير لرفعها لمدير الاستراتيجية، أو تنفيذ التقارير المطلوبة من مدير الاستراتيجية. كما يقوم فريق المتابعة والتنفيذ بمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية بحسب ما يصل إليه من نتائج من فريق التقييم، والمتابعة مع بقية الجهات ذات العلاقة.

فريق الاتصال

الاتصال هو عملية تبادل معلومات بين طرفين.

إن من أهم أسباب فشل الكثير من المنظمات هو غياب الاتصال الفعال داخل المنظمة وداخل المشاريع الاستراتيجية، وتكمن أهمية الاتصال في أنه يعين على تدفق المعلومات وإرسال الرسائل الاستراتيجية للعملاء المستهدفين، سواء الداخليين أو الخارجييين، وكذلك بين أعضاء الفرق الاستراتيجية.

لو قمنا بتعريف الاتصال الاستراتيجي لقلنا بأنه توصيل مفهوم يخدم هدف أو تكتيك استراتيجي لعملاء داخليين أو خارجيين، لذلك فوجود فريق الاتصال مهم جدًا لنجاح العملية الاستراتيجية، فهو يسهم في إيصال الرسالة المطلوب إيصالها لأي من العملاء الداخليين والخارجيين، ولا بد أن نعلم بأن هنالك أمورًا لا بد من مراعاتها عند الاتصال الاستراتيجي هي:

- 1- تحديد وقت ومدة زمنية واضحة للاتصال، بمعنى تحديد متى نرغب بإيصال معلومة معينة في وقتها المناسب لتحقيق التكتيك الاستراتيجي المجدول.
- 2- تحديد العميل المستهدف من الاتصال الاستراتيجي.
ولا ننسى عناصر الاتصال في كل اتصال استراتيجي وهي:
 - 1- الرسالة: وهي الرسالة المرغوب إيصالها.
 - 2- التكتيك المقصود: هو التكتيك المرتبط به الاتصال.
 - 3- الوقت: وهو الوقت المناسب للاتصال، والذي يوافق تنفيذ هدف أو تكتيك استراتيجي.
 - 4- المدة: وهي المدة المحددة لاستمرار الاتصال بما يتناسب مع مدة التكتيك.
 - 5- العميل المستهدف: وهو العميل الذي نرغب بإيصال الرسالة له سواء كان عميلًا داخليًا أو خارجيًا.
 - 6- المسؤول: وهو الشخص المسؤول عن تنفيذ الاتصال من فريق الاتصال الاستراتيجي.
 - 7- قناة الاتصال: وهي طريقة الاتصال، إما برسالة بريد إلكتروني، أو من خلال اجتماع أو وسائل التواصل أو مجلة... الخ.

فريق التقنية

وهو الفريق الذي يقوم بإعداد المهام التقنية، وصيانتها، وإعداد الكتيبات والعروض التقديمية والرسم الإحصائي بحسب التقارير المعدة من الفرق ذات العلاقة.

فريق حساب التكاليف

بداية لابد لنا أن نعلم ماهي التكلفة الاستراتيجية؟

إن التكلفة الاستراتيجية هي مجموعة من الخطوات تستخدم لتتبع التكاليف المالية للاستراتيجية، والتحكم بها، وإدارتها قبل وخلال تنفيذ العملية الاستراتيجية للمنظمة.

إن حساب التكلفة المالية للاستراتيجية وإدارتها يعد أمرًا مهمًا قبل البدء بالاستراتيجية، وهذا يفيدنا في التوفير وعدم الهدر المالي.

يقوم فريق حساب التكاليف بعمل دراسة بالتنسيق مع مدير الاستراتيجية لتكاليف تحقيق كل هدف استراتيجي، وهذا برأيي هي الطريقة الصحيحة لذلك، لأننا من خلال الأهداف نحقق النتائج المرجوة، ويضاف لذلك مصاريف تنفيذ الاستراتيجية من بدايتها حتى الوصول إلى تحقيق آخر هدف.

والأهداف الاستراتيجية هنا تضم الأهداف الفرعية والتكتيكات
الخاصة بكل هدف فرعي.

فريق التقييم

وهو الفريق الذي يقوم بتقييم العمل الاستراتيجي من خلال المتابعة، ومن خلال مؤشر التقييم للتكتيكات والأهداف، وستحدث بالتفصيل عن ذلك في الفصل السابع بإذن الله.

الفريق الاستشاري

يمكن لمدير الاستراتيجية اختيار فريق استشاري ليس عليه واجبات تنفيذية، حيث يقوم مدير الاستراتيجية بإطلاعهم على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإبداء النصح والرأي.

ليس شرطاً على مدير الاستراتيجية أن ينفذ هذه النصائح، بل ليستعين بها عند حاجته، لأنه المسؤول الأول عن نتائج العمل الاستراتيجي.

يمكن اختيار الفريق من صف القادة من العملاء الداخليين، من ملاك، ورؤساء مجالس، أو حتى فني رأى مدير الاستراتيجية جدوى الاستفادة منه.

كذلك يمكن اختيار من يراه من كفاءات من خارج المنظمة، شريطة ألا يكونوا من العملاء الخارجيين، للاحتفاظ بسرية

معلومات المنظمة، ولابد من أخذ موافقة قادة المنظمة عند تعيين استشاريين من خارج المنظمة.

وضع الاستراتيجية

بعد جمع المعلومات واستكمالها بالاجتماع الأول تأتي خطوة وضع الاستراتيجية، حيث يقوم مدير الاستراتيجية بالاجتماع بالفريق الاستراتيجي ووضع تفاصيل الاستراتيجية، وإعداد الكتيب الخاص بالاستراتيجية لعرضه في الاجتماع الثاني.

يقوم مدير الاستراتيجية بالدعوة للاجتماع الثاني، والذي يضم العملاء الداخليين فقط، والغرض من الاجتماع الثاني هو عرض تفاصيل الاستراتيجية وكل خطواتها أمام العملاء الداخليين، فالاستراتيجية تخص منظماتهم التي ينتمون لها، ولأنهم كذلك سيطبقون بعض تفاصيلها أثناء عملهم، فلا بد وأن يكون العملاء الداخليين وخاصة ملاك المنظمة على اطلاع كامل بهذه التفاصيل.

الاجتماع الثاني

بدايةً لابد أن نشير إلى أداة العرض التي سيتم عرض الاستراتيجية عليها، ولعل أهمها كتيب يضم كل الخطوات خلال سنوات العمل التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لابد أن يحصل جميع من يحضر الاجتماع على ذلك الكتيب، وكذلك تسليمه لمختلف الأقسام داخل المنظمة.

لنعلم بأن الكتيب هو أهم أدوات العرض، بل هو أداة العرض الرئيسية لعدة أسباب أهمها:

8- بحوزة الجميع في أي وقت لمراجعة خطوات الاستراتيجية.

9- يمكن من خلاله إضافة الملاحظات والإجابة على الاستبيانات خلال خطوات تنفيذ الاستراتيجية، أو إضافة الاستثمارات المطلوبة .

أما أهم الأمور التي ينبغي أن يضمها الكتيب فهي:

- 1- أن يضم اسم الاستراتيجية، وتعريف بالمنظمة، وأقسامها، وعمالها الداخليين، وعمالها الخارجيين.
- 2- أن يضم الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية.
- 3- أن يضم الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الفرعية، والتكتيكات المطلوب عملها لكل هدف من الأهداف الفرعية.
- 4- أن يعرض موقع المنظمة الحالي، وكذلك يبين المعوقات والأخطار.
- 5- أن يشتمل الكتيب على كل الاستثمارات اللازمة، والتي قد يتم الاحتياج لها أثناء العمل.
- 6- أن يعرض تكاليف الأعمال.
- 7- أن يعرض آلية التقييم.

هنا نشير لملاحظتين مهمة وهي أننا تحدثنا فقط عن الاجتماع الأول والاجتماع الثاني، وسبب ذلك أهمية هذين الاجتماعين، وقد تكون هنالك اجتماعات ولقاءات أخرى بحسب المصلحة، وبعضها قد يكون روتينياً لمتابعة أعمال الاستراتيجية.

إما الملاحظة الثانية فهي أننا عندما تحدثنا عن الكتيب فلا يعني ذلك عدم إضافة برامج العرض التقديمي الأخرى كوسيلة عرض للاستراتيجية، لكن هذه البرامج مكانها محصور داخل القاعات.

الفصل الخامس

الرؤية و الرسالة و القيم الجوهرية

أهمية الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية

تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية مهم جداً، فهي تُعبر عن توجه المنظمة، ورسائل تبعثها لكل العملاء الداخليين والخارجيين، لأنها باختصار ملخص للبرنامج الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

يقوم مدير الاستراتيجية بوضع تصور للرؤية وللرسالة وللقيم الجوهرية للمنظمة خلال اجتماعاته الأولى بمجلس إدارة المنظمة، وبعد جمع المعلومات اللازمة عن المنظمة.

خلال الاسطر القادمة سنتفصل في الحديث عن الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.

الرؤية

تُكون الرؤية تصورًا واضحًا للشركة في المستقبل، وتساعدنا في الوصول إلى ما نريد تحقيقه، وغالبًا ما تكون موجهة إلى العملاء الخارجيين، وترسم القضية الرئيسية للمنظمة. قبل أن نقوم بكتابة الرؤية لابد بدايةً من أن نعرف عناصر إعدادها وهي:

1- طموح المنظمة.

2- التوقعات المستقبلية وفق الأهداف الاستراتيجية المطروحة، لأنها ترسم تلك التوقعات.

3- أهداف المنظمة، لأنها تساعد العملاء الداخليين للوصول لتحقيق الأهداف.

كذلك لابد لنا من أن ننبه لأمر يجب الانتباه إليها عند وضع الرؤية وهي:

- 1- لابد وأن تكون الرؤية واضحة.
- 2- لابد وأن تكون الرؤية منطقية وقابلة للتحقيق.

الرسالة

تمثل الرسالة التوجه العام لمنسوبي المنظومة، ولفت انتباه المنتميين نحو الأهداف وطريقة الوصول إليها، فهي مصدر إلهام للمنتمين، ولذلك هي موجهة للعملاء الداخليين.

عند إعداد الرسالة لابد وأن نحدد عناصرها التفصيلية وهي:

- 1- الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالرسالة تلخصها.
- 2- المهام التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
- 3- العملاء الخارجيين المرتبطين، لأن المنظمة تخدمهم ولا بد للعملاء الداخليين من معرفتهم.

كذلك لابد لنا من أن ننبه لأمر يجب الانتباه لها عند وضع الرسالة وهي أن تكون:

- 1- واضحة.
- 2- مختصرة.

3- شاملة.

4- تذكيرية بتوجه المنظمة.

القيم الجوهرية

القيم هي المعتقدات التي تؤمن بها المنظمة، وهي بمثابة المثل العليا لجميع المنتمين لها.

لا بد أن تتوافق قيم المنظمة مع المهام والأهداف، لأن القيم تحتاج إليها المنظمة أثناء تنفيذ تلك المهام والأهداف، فمثلاً المنظمات التي تعتمد على بيع التجزئة كمثال لا بد أن تلتزم بقيم البيع والشراء، أما المنظمات التي تعمل في المجال الاجتماعي أو المساعدات الإنسانية لا بد أن تلتزم بقيم نبيلة فيها من حفظ معلومات المستفيدين والرحمة، ولذلك يمكننا أن نقول بأن القيم هي مبادئ تطلقها المنظمة عند صناعة استراتيجيتها، لترتقي بمبادئ عملاتها الداخليين والخارجيين، والمهام الاستراتيجية المنفذة.

الفصل السادس

المحاور والأهداف والتكتيكات الاستراتيجية

المحاور الاستراتيجية

قبل أن نحدد المحاور الاستراتيجية لابد أن نعلم ماهي
المحاور الاستراتيجية.

إن للمحاور الاستراتيجية عدة تعريفات، لكن من الممكن أن
نقول بأنها الأركان التي لا تكتمل المنظمة إلا بها.

من خلال المحاور الاستراتيجية نستطيع تحديد الأهداف
الاستراتيجية التي ستسعى المنظمة لتحقيقها لتصل إلى النتائج
الاستراتيجية المرجوة.

كيف نحدد المحاور الاستراتيجية؟

في كل منظمة هنالك محاور أساسية مثل:

- 1- **المحور الإداري:** ويشمل إدارات الأقسام والفروع، والإدارة العليا.
- 2- **المحور المالي:** ويشمل الحسابات، وتنمية الموارد المالية من مبيعات وغيرها.
- 3- **المحور البشري:** ويشمل جميع العملاء الداخليين للمنظمة الذين يؤدون أدوارًا وظيفية.
- 4- **المحور الاجتماعي:** ويشمل جانب الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
- 5- **محور الانتاج:** ويشمل نشاط المنظمة، وبرامجها، وأقسامها وفروعها.
- 6- **المحور الفني:** ويشمل التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة أو ترتبط بها.

هذه المحاور غالبًا ما تشملها المنظمات أو بعضًا منها، أو قد تستحدث محاور أخرى، ويعود ذلك إلى تخصص المنظمة، فالتخصص هو من يحدد تلك المحاور.

من خلال المحاور نستطيع تحديد الأهداف، فبعد دراسة المنظمة نستطيع تحديد المحاور التي تعاني من تهديدات، والتي تكون بحاجة إلى عمل نتيجة وجود بعض الضعف الذي أثر على أداء المنظمة، مع الاهتمام بكل المحاور الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية خلال الفترة المقبلة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

بعد عملية جمع المعلومات، وبعد الاجتماع الأول، يبدأ مدير الاستراتيجية بتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة للوصول إليها بعد مدة معينة حددتها الاستراتيجية.

بدايةً لابد أن نُعرف الهدف الاستراتيجي، وهنا يمكننا أن نقول بأن الهدف الاستراتيجي هو أحد النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال الاستراتيجية.

هنا لابد من أن نشير إلى أنه ينبغي تحديد مدة زمنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد المدة الزمنية هنا يخضع بحسب ما يقرره مدير الاستراتيجية بعد جمع المعلومات والاتفاق مع قادة المنظمة.

يمكن كذلك تقسيم البرنامج الاستراتيجي إلى مراحل، وترسم لكل مرحلة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية بحسب المعوقات التي تم دراستها وفترة علاجها.

هنالك منظمات تعاني من ضعف في العملاء الداخليين كمثال، وهنا لا بد من التركيز على المحور البشري، ووضع هدف استراتيجي لمعالجة ذلك، وهنالك منظمات تعاني من ضعف في الأرباح، وهنا لا بد من الاهتمام بالمحور المالي، والسعي إلى تنمية الموارد المالية، ووضع هدف ينمي الربح.. الخ.

قبل الحديث عن آلية وضع الأهداف الاستراتيجية نذكر بأنه لا بد من الاهتمام بكل المحاور الاستراتيجية أثناء العمل الاستراتيجي وليس فقط المحاور التي تعاني من ضعف.

آلية رسم الأهداف الاستراتيجية

إن رسم الأهداف الاستراتيجية يخضع لما تريد المنظمة تحقيقه والمحاور التي ستركز عليها لبناء مستقبل الفترة القادمة والمحددة كما ذكرنا.

بعد أن نكون قد حددنا المحاور نقوم بوضع الأهداف الاستراتيجية، وسأضرب مثال:

لو وجدنا أن المحور البشري شهد ضعفًا خلال الفترة السابقة نتيجة المسح الذي قمنا به في تعرفنا على المنظمة، هنا لا بد من رسم هدف استراتيجي مرتبط بالمحور، ولا بد أن يكون الهدف الاستراتيجي في جزء يكون بحاجة لعلاج، لأن بعض المحاور يكون نقطة ضعفها في جزء منها.

لو قلنا بأن المحور البشري يعاني من ضعف لا بد أولاً من معرفة أين الضعف؟

هل هو في عدد العملاء الداخليين؟

هل هو في مهارات العملاء الداخليين، واثقان العمل؟ هل في؟
وهل في؟

هذا مهم جدًا، ولو افترضنا أنه في المهارات فمن الممكن هنا أن
نحدد الهدف الاستراتيجي في التالي:

تطوير المهارات للعملاء الداخليين للمنظمة.

هذا الهدف الاستراتيجي سيطور من كفاءة العملاء الداخليين
للمنظمة، ويزيد من مهاراتهم، وبالتالي سنعالج معوق كان له
أثر سلبي في تأخير الحصول على نتائج إيجابية في المنظمة
أدى إلى بطئ في الأداء.

مثال آخر:

وجدنا في المحور المالي ضعف الإيرادات، ولو تأملنا مصادر
إيرادات المنظمة لوجدنا مثلًا أنها في:

1- المبيعات.

2- الإيجارات.

الإيجارات هنا عبارة عن عقارات ثابتة ولا توجد مشكلات، فنذهب إلى المبيعات لنجد أن هنالك ضعفاً فيها، وهنا نضع هدف استراتيجي هو:

زيادة نسبة مبيعات المنظمة إلى الضعف خلال سنتين.

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية ننتقل لتحديد الأهداف الفرعية لكل هدف استراتيجي، وسنعمل على أحد المثالين الذين تم ذكرهما هنا، وعلى ذلك يمكن أن نقول بأنه ينبغي مراعاة الأمور التالية عند وضع الأهداف الاستراتيجية وهي:

- 1- أن تكون في نقطة الضعف في المحور الذي نريد العمل عليه.
- 2- أن تساهم في علاج المعوقات التي تم تحديدها عند دراسة المنظمة.
- 3- أن تكون الأهداف وفق القراءات المنطقية لحاضر ومستقبل المنظمة.
- 4- أن تكون قابلة للتحقيق، والتقييم.
- 5- أن تنفذ بالشراكة ما بين فريق عمل الاستراتيجية والعملاء الداخليين.
- 6- مراعاة التكاليف المادية.

الأهداف الفرعية

بعد وضع الهدف الاستراتيجية يتم وضع الأهداف الفرعية لكل هدف استراتيجي.

يمكن تعريف الأهداف الفرعية بأنها أهداف قصيرة المدى، يتم تنفيذها لتحقيق هدف استراتيجي عن طريق القيام بمجموعة من التكتيكات الاستراتيجية.

مثال:

لو أخذنا أحد الأهداف الاستراتيجية التي ذكرناها في مثال سابق و هو:

رفع مبيعات المنظمة إلى الضعف خلال سنتين.

بسبب ضعف المبيعات هنا لابد أن نبحث أولاً عن أسباب ذلك، هل هو من البائعين، أم من المنتجات، أم من التسويق.

بعد الدراسة تبين بأن المنتجات كانت هي السبب في ضعف الأرقام، فأحياناً تكون لدى المنظمة عدة منتجات لكن بعضها متدني بسبب عدم رغبة العملاء الخارجيين فيه، إما بسبب غلاء سعره نسبة للمنافسين، أو ضعف جودته، أو أي أسباب أخرى سنكتشفها أثناء جمع المعلومات، وبعد الدراسة تبين أن المنتج هو سبب ذلك، وهنا نضع هدف فرعي وهو كمثل:

رفع مبيعات المنتج (ج).

هذا الهدف الفرعي سيعالج بإذن الله المعوقات التي كانت سبباً في ضعف مبيعات المنتج (ج)، وبالتالي سنعالج معوقاً كان له أثراً سلبياً في تأخير الحصول على نتائج إيجابية في المنظمة من خلال ضعف المبيعات.

أحياناً يخطئ مدراء المنظمات في علاج ضعف المبيعات، أو أن هنالك ضعفاً لا يشعرون به بسبب أن منتج (أ) كمثل يحقق مبيعات عالية فوق المتوقعة، ومنتج (ج) لا يحقق مبيعات، لكن قوة مبيعات (أ) لا نشعرنا بضعف مبيعات (ج).

يحدث ذلك لأنهم يرون نتائج الرقم النهائي للمبيعات دون النظر إلى نسبة مبيعات كل منتج و أسباب التفاوت.

وهنا يمكننا أن نقول بأنه لو أردنا وضع الأهداف الفرعية ينبغي علينا مراعاة النقاط التالية:

- 1- أن تساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- 2- أن يكون محدد الإجراء.
- 3- أن يكون محدد المدة.
- 4- أن يكون قابلاً للتحقيق.
- 5- أن يكون قابلاً للتقييم.

التكتيكات

يمكن أن نعرف التكتيك أو المشروع بشكل مختصر بأنه إجراء نقوم به للمساهمة في تحقيق هدف فرعي.

يقوم فريق الاستراتيجية بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية برسم مجموعة من التكتيكات لتحقيق الأهداف الفرعية.

مثال:

لو أخذنا الهدف الفرعي وهو: **زيادة مبيعات المنتج (ج)**، والذي هو هدف فرعي لهدف استراتيجي هو: **زيادة نسبة المبيعات إلى الضعف خلال سنتين**، وأردنا رسم تكتيكيًا يساهم في تحقيق الهدف الفرعي، وبعد دراستنا لطرق تحقيق ذلك الهدف الفرعي ووفق معلوماتنا عن المنظمة والتي كانت نتيجة المسح الداخلي والخارجي لقلنا بأنه:

دراسة مدى إمكانية اختيار السوق الباكستانية في جلب
بضاعة من المنتج (ج)، نستطيع من خلال ذلك بيع المنتج
(ج) بسعر أقل بنسبة 20%، وجودة أفضل.

من خلال الجدول التالي يمكننا عمل رسم مبسط للتكتيك:

	الهدف الاستراتيجي
	الهدف الفرعي
	التكتيك
	رقم التكتيك
	شرح التكتيك
	القيم الجوهرية التي يحققها التكتيك
	المسؤول المنفذ
	التكلفة المادية
	النتائج المتوقعة
	النتائج المحققة

وهنا لا بد لنا من أن نراعي بعض الأمور عند وضعنا للتكتيكات
وهي:

1- أن تخدم الهدف الفرعي.

- 2- أن تكون محددة المدة.
- 3- أن تكون قابلة للقياس.
- 4- أن نستطيع الاستعانة لتنفيذها بالعملاء الداخليين للمنظمة بحسب الاختصاص.
- 5- أن تتناسب تكلفتها المادية مع الميزانية المخصصة.

قبل أن ننتهي من هذا الفصل نشير إلى أننا سنتحدث في الفصل القادم عن تقييم الأهداف والتكتيكات، لأن ذلك مهم جدًا لتحقيق نتائج إيجابية نتطلع لها من خلال الاستراتيجية.

الفصل السابع

قياس الأداء

تقييم الاستراتيجية

لابد أن نعلم بدايةً بأن التقييم في العملية الاستراتيجية هي الخطوة الأهم لمعرفة مدى نجاح خطواتنا نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

إن غياب التقييم يؤدي إلى عدم تقدير خطواتنا، وعدم معرفة إلى أين يسير بنا الطريق، وبالتالي ضياع الاستراتيجية، لأنها الموجه الرئيس لنا أثناء سيرنا، فلا بد من أن نقوم بتقييم كل الخطوات.

يظن البعض بأن التقييم يكون بهد نهاية العمل وهذا من الخطأ المنتشر بين الكثيرين، لأننا لا نحتاج للتقييم فقط لمعرفة مدى نجاح العمل، بل كذلك لابد أن نقيم العمل من حيث أنه هل هو العمل المناسب لتحقيق الهدف أم لا، ولذلك لابد وأن نقيم العمل بعد اختياره لتنفيذ الهدف، وقبل تنفيذه، ونقيم العمل كذلك بعد

أدائه ومدى تحقيقه للنتائج، وهنا يمكننا أن نقول بأن التقييم يكون:

1- عند تحديد الأهداف والتكتيكات: لمعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق النتائج.

2- بعد أداء التكتيكات: لأن التقييم بعد أداء التكتيك يساعدنا على استدراك الأمور ومعالجة الأخطاء حتى لا يفشل الهدف الفرعي، ومن ثم الهدف الاستراتيجي.

تحدثنا في الفصل السادس عن آلية تحديد الأهداف والتكتيكات وهنا سنتحدث عن تقييم هذه الأهداف والتكتيكات وملاءمتها للاستراتيجية.

أولاً: آلية التقييم عند اختيار الهدف أو التكتيك و يكون وفق الآتي:

- 1- أن يوافق الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.
- 2- أن يكون موافقاً للمحور أو الهدف المرتبط به ويخدمه.
- 3- أن يخدم الاستراتيجية.
- 4- أن يكون عند اختياره قابلاً للتحقيق .

5- أن يتناسب مع قدرات وإمكانات المنظمة، ويتوافق مع

الميزانية المطروحة.

6- أن يكون مرناً.

7- أن يكون قابلاً للقياس.

ثانياً : آلية التقييم عند أداء الاستراتيجية:

التكتيك هو الخطوة الأولى نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي لا بد وأن نقيم التكتيك بعد تنفيذه لأنه بداية تلك الخطوات.

عند الانتهاء من تكتيك معين نُقيم مدى نجاح التكتيك وفق النتائج المرجوة والمحقة بمؤشر قياس الأداء.

مؤشر قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء هي مجموعة من المؤشرات والقيم الرقمية والنوعية التي يمكننا من خلالها تقييم أداء المنظمة. تكمن أهمية مؤشرات الأداء في أنها:

- 1- تكون رقابة على المحاور الاستراتيجية.
- 2- التأكد من فعالية البرنامج الاستراتيجي.
- 3- تعرفنا على مواضع الخلل في الخطة الاستراتيجية.
- 4- تعرفنا على مدى رضا العملاء.
- 5- تعرفنا على نسبة جودة الخدمات.
- 6- تدعم الدراسات التطويرية والإحصائية.
- 7- تحقق الاستدامة.
- 8- تدعم الفرق الاستراتيجية.

ومؤشرات قياس الأداء نوعين:

1- **رقمية:** وهي المرتبطة بتحقيق رقم معين.

2- **نوعية:** وهي المرتبطة بمدى تحسين الجودة.

لذا فهي مختلفة بحسب المعيار الذي تعود إليه المقارنة.

من المهم جدًا أن نقيس الأداء في كل فترة، لأن عملية التقييم مهمة جدًا أثناء العمل الاستراتيجي كما ذكرنا، وحتى نستطيع علاج الخلل بسرعة إن وجد.

سنختار هدفًا كنا قد تحدثنا عنه كمثال لقياس الأداء في خطتنا الاستراتيجية.

مثال:

كان لدينا هدف استراتيجي وهو: **زيادة المبيعات إلى الضعف خلال سنتين، وهدف فرعي وهو: رفع مبيعات المنتج (ج).**

هنا نقيس بعد عدة تكتيكات قمنا بها للهدف الفرعي بعد مدة معينة لنرى نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي، ثم نقارن ذلك بالنسبة لما قبل البدء بالتكتيكات في كل مرة.

المؤشر لقياس الهدف الاستراتيجي هنا هو رقمي (نسبة زيادة المبيعات) أي زيادة أرقام المبيعات، وهذا مؤشر رئيس.

يمكننا استخدام مؤشرات أخرى فرعية نقيس من خلالها لمعرفة مدى تحقيق هذه الزيادة، ويمكن أن نحدد هذه المؤشرات من مؤشر الأداء الرئيس، وهي هنا كمثل:

- 1- زيادة عدد العملاء الجدد.
- 2- نسبة تكرار العملاء القدماء.
- 3- زيادة الشراء.
- 4- نسبة السؤال دون شراء.
- 5- زيادة الأسواق الجديدة.
- 6- نسبة الشراء الإلكتروني مقابل زيارة المعرض.
- 7- نسبة ارتفاع المكالمات والرسائل.

هذه المؤشرات هي مؤشرات فرعية تساعدنا في قياس مؤشر الأداء، وهنا يمكننا أن نقول بأن المؤشرات نوعين:

- 1- **مؤشر رئيس:** وهو المؤشر الذي نقيس به أداء هدف أو تكتيك ما.
- 2- **مؤشر فرعي:** مؤشرات منبثقة من المؤشر الرئيس لتدعمه نحو تحقيق قياس أداء صحيح.

في حال كانت النتائج إيجابية عرفنا مدى نجاح التكتيكات والأهداف، وفي حال كانت النتائج سلبية نعيد تطوير التكتيكات التي قمنا بها خلال فترة قياس الأداء ومراجعة مدى جدواها، ويمكننا معرفة أن مؤشر الاداء إيجابي من خلال مدى التقدم بين الأداء الحالي والأداء السابق وفق:

1- الفعالية.

2- الوقت.

3- التكلفة.

4- الإنتاج.

5- الكفاءة.

6- الأمان.

7- الرضا.

هنالك أمور لابد وأن ننتبه لها عند قياس الأداء وهي:

1- بعض الأهداف والتكتيكات قد لا تظهر نتائجها

وتأثيراتها بسرعة، ولذلك لابد من مراعاة مدة التأثير.

2- لا بد من تحديد المؤشر المناسب للأداء (رقمي أو

نوعي)، لأن ذلك سيسهم في الحصول على النتيجة

الصحيحة للقياس.

- 3- من الممكن أن نستخدم مؤشر قياس فرعي يكون رقمياً لمؤشر أداء رئيس نوعي والعكس.
- 4- تختلف المؤشرات الفرعية بحسب المؤشر الرئيس للقياس، وبحسب نشاط المنظمة.
- 5- أحياناً قد ينجح تكتيك وقد لا نحقق النجاح في تكتيك آخر لنفس الهدف الفرعي، وكذلك للأهداف الفرعية بالنسبة للأهداف الرئيسية، لذلك لابد من أن نقيس نجاحنا في تحقيق الهدف الفرعي عند نهاية كل تكتيك، وكذلك بالنسبة للأهداف الاستراتيجية.

الخاتمة

وصلنا لنهاية الكتاب، وأتمنى أن أكون قد وفقت في إخراج مادة جيدة لكم تفيدكم في صناعة الاستراتيجيات، فإن أخطأت فمن نفسي والشيطان وإن أصبت فمن الله وحده، وأسعد باستقبال استفساراتكم وملاحظاتكم على بريدي الإلكتروني وبياناتي في الصفحة الثانية من هذا الكتاب، وتقبلوا حبي

المؤلف

الفهرس

6 المقدمة
9 الفصل الأول (مدخل)
11 مدخل
13 الإيمان بالتغيير
15 مصطلحات مهمة
17 الفصل الثاني (حديث عن الاستراتيجية)
19 الاستراتيجية
21 أهمية الاستراتيجية
22 صعوبات في طريق إعداد الاستراتيجية
25 من يقوم بإعداد الاستراتيجية؟
26 فشل الاستراتيجية
29 متى نحتاج لأن نصنع استراتيجية؟
31 الفصل الثالث (مبادئ إدارية)

33	أهمية الاستقرار الإداري
35	صفات الإداري الناجح
38	غياب المدير
41	القائد المدير
45	الفصل الرابع (إعداد الاستراتيجية و جمع المعلومات)
47	قبل البدء بالاستراتيجية
51	آلية جمع المعلومات
54	الاجتماع الأول
56	تحديد الفريق الاستراتيجي
58	فريق المتابعة والتنفيذ
59	فريق الاتصال
61	فريق التقنية
62	فريق حساب التكاليف
64	فريق التقييم
65	الفريق الاستشاري
67	وضع الاستراتيجية
68	الاجتماع الثاني

71	الفصل الخامس (الرؤية و الرسالة و القيم الجوهرية)
73	أهمية الرؤية و الرسالة و القيم الجوهرية
74	الرؤية
76	الرسالة
78	القيم الجوهرية
79	الفصل السادس (المحاور و الأهداف و التكتيكات الاستراتيجية)
81	المحاور الاستراتيجية
82	كيف نحدد المحاور الاستراتيجية
84	تحديد الأهداف الاستراتيجية
86	آلية رسم الأهداف الاستراتيجية
89	الأهداف الفرعية
92	التكتيكات
95	الفصل السابع (قياس الأداء)
97	تقييم الاستراتيجية
100	مؤشر قياس الأداء
105	الخاتمة
107	الفهرس



دار نشر رقمنة الكتاب العربي-

Stockholm

978-91-89288-57-7

