

التخطيط الاستراتيجي للشركات



المحاضرة الأولى

مبدأ وقانون أساسي للقائد الفعال

- فكر على المدى البعيد و نفذ على المدى القصير.
- لكي أفكر تفكير منهجي علمي مدروس على المدى البعيد سأحتاج للتخطيط الاستراتيجي.
- ولكي أنفذ على المدى القصير أحتاج إلى التخطيط التشغيلي.

أنواع التخطيط الاستراتيجي

1- التخطيط الاستراتيجي للأفراد.

2- التخطيط الاستراتيجي للمنظمات.



ما هي الفروق الأساسية بين التخطيط الاستراتيجي
والتخطيط التشغيلي؟

أولاً: المدى الزمني

- الحد الأدنى للتخطيط الاستراتيجي 5 سنوات وليس له حد أقصى.
- التخطيط التشغيلي يتم لسنة أو سنتين كحد أقصى.



ثانياً: المستوى الإداري الذي سيمارس فيه

- للأقسام والإدارات نحتاج للتخطيط التشغيلي
- أعلى من الإدارة (الجهات العليا) نحتاج للتخطيط الاستراتيجي



ثالثاً: المحتوى

- التخطيط التشغيلي يتناول نقاط القوة والضعف للشركات، وكذلك الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تتعرض لها
- بينما التخطيط الاستراتيجي يتناول القيم والرؤية والرسالة.. إلخ الخاصة بالشركات.

التخطيط الاستراتيجي

هو طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى (5 سنوات فأعلى) وكيفية الوصول إليها.

ماذا تعني الخطة؟

هي الرؤية وطريقة الوصول إليها.



أهمية التخطيط الاستراتيجي

- كثير من الشركات ليس لديهم خطة استراتيجية ونجحوا، وكثير منهم لديهم خطة استراتيجية وفشلوا.
- لو أخذنا عينة عشوائية لشركات ليس لديهم خطة استراتيجية وأخرى لديها خطة استراتيجية لوجدنا من لديه الخطة أفضل ممن ليس لديهم خطة، ولكن بنسبة 30% فقط.

نماذج وطرق التخطيط الاستراتيجي

هناك أكثر من 13 طريقة للتخطيط الاستراتيجي منها:

1- طريقة SWOT

2- طريقة السيناريو

3- طريقة (PMSP التخطيط المقاس بالأداء)

4- طريقة Pfeiffer



1- طريقة SWOT

هي أحد أساليب التخطيط المنظمة، وتستخدم في دراسة وتخطيط البيئة والقرارات الاستراتيجية للشركة، وذلك من خلال تقييم الجوانب الأربعة المكونة للأسلوب، ودراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمشروع، ويمكن إجراء هذا التحليل لمنتج أو مكان أو مشروع. وتتم من خلال دراسة أربع عناصر هامة مكونة للأسلوب وهي:

- S = Strengths هي تلك العناصر والعوامل التي تمثل نقاط قوة وميزة عن الآخرين.
- W = Weaknesses هي تلك العيوب التي قد تخفض المميزات بجانب الآخرين.
- O = Opportunities تمثل تلك الفرص والإمكانيات التي يمكن استغلالها.
- T = Threats تمثل المعوقات التي تقف حائلاً دون إنجاح المشروع أو الفكرة.

1- طريقة SWOT

1- تحليل SWOT

2- تحويل SWOT إلى أهداف.

3- طريقة تحقيق الأهداف (من ؟ متى ؟ كيف ؟ أين ؟ وكم التكلفة ؟)

- 50% من SWOT تتم في الخطوة الأولى.
- هذه الطريقة مهيمنة على عالم التخطيط (83% من الخطط الاستراتيجية)، وهذه النسبة تزيد عن ذلك في التخطيط التشغيلي.
- طريقة SWOT جيدة في التخطيط التشغيلي وفاشلة جداً في التخطيط الاستراتيجي (نسبة النجاح هي 30% فقط).

2- التخطيط بالسيناريو

- يستعمل هذه الطريقة معظم وزارات الدفاع على مستوى العالم
يعتمد نموذج التخطيط بالسيناريو قبل البدء فيه على فريق من الخبراء بالبيئة الداخلية والمحيطه للشركة
لأنه أساساً يبني على الاحتمالات التي لا يستطيع التنبؤ بها إلا من قبل خبراء "مطلعين" على ما يحدث
داخل وخارج الشركة، وما هي الآثار التي يترتب عليها.
- 1- نحدد الاحتمالات الرئيسية (قيام ثورة 25 يناير)
 - 2- كل احتمال رئيسي نحدد له الاحتمالات الفرعية
 - 3- إعطاء نسب لكل احتمال (أصعب الخطوات)
 - 4- تحديد المسار الأكثر احتمالاً

3- طريقة (PMSP) التخطيط المقاس بالأداء)

- هذا النوع من الشركات الخاصة (شركات البورصة والمحافظ المالية) ليس لها هدف ثابت، ولكن هدفها الأساسي هو أن تكون من أفضل الشركات المنافسة والموجودة بالسوق بنسبة (5%) أو (10%).
- يلزمها أن يكون لديها طريقة لمعرفة المعلومات قبل أن تصل لباقي الشركات المنافسة لها بالسوق (جهاز جاسوسية ومخابرات معلوماتي).



المحاضرة الثانية

نموذج Pfeiffer

- من أفضل طرق التخطيط الاستراتيجي
- تم تلافي بعض الأمور التي تتسبب في فشل المنظمات عند التخطيط بالطرق الأخرى
- تتكون من 10 خطوات أساسية

الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط

أولاً: تشكيل فريق التخطيط

1- عدد الفريق سيتكون من (5-7) أشخاص

2- مواصفات أعضاء الفريق:

- شخص يفهم في علم التخطيط وهو (رئيس الفريق)
- شخص متمكن من صلب العمل (ممکن شخصين)
- شخص يفهم في (إدارة الأموال - التسويق - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات)

نصائح هامة (تشكيل فريق العمل)

- لا تدخلوا مع الفريق شخصاً قانونياً لأنه سيكون سبباً في تعطيل الفريق
- مسؤول الشركة (من بيده القرار النهائي في الشركة) هل نجعله ضمن فريق التخطيط أم لا؟
من بيده المال بيده أيضاً القرار
- هل أدخل مع الفريق مستشار خارجي أم لا؟

ثانياً: تنظيم فريق العمل

1- هل نفرغ فريق التخطيط من أعمالهم حتى انتهاء الخطة أم نضيفه إلى أعمالهم؟

2- دورية الاجتماعات:

- اجتماعات مكثفة في بداية عملهم (يومية)
- اجتماعات مكثفة في نهاية عملهم (مرة أو مرتين في الأسبوع)
- اجتماعات متباعدة في الوسط (يومية)

3- هل لهم مكافآت؟ طبعاً

لا تعطوا مكافأة حسب المدة ولا عدد الاجتماعات، بل المكافأة مبلغ واحد مقطوع (ما يكافئ ثلاثة شهور)

ثالثاً: تحديد مدة الانتهاء من كتابة الخطة

- المدة التي تستغرقها كتابة الخطة من (3- 6 شهور) تبعاً لنوع الشركة (صغيرة - متوسطة - كبيرة)
- الشركات الصغيرة: (عدد أعضائها أقل من 100 عضو): نخطط لمدة 5 سنوات
- الشركات المتوسطة: (عدد أعضائها من 100 إلى 500 عضو): نخطط لمدة 10 سنوات
- الشركات الكبيرة: (عدد أعضائها أكبر من 500 عضو): مدة التخطيط من (15- 20 سنة) كحد أدنى

هناك استثناءان من هذه القاعدة

1- الشركات الكبيرة التي تعمل بالتكنولوجيا سواء كانت (صغيرة - متوسطة - كبيرة) تخطط لمدة من (3- 5 سنوات) فيما عدا الشركات القائمة تخطط من (15- 20 سنة)

2- الشركات التي تعمل في إدارة الأموال:

- أقل من (100 مليون دولار) شركة صغيرة
- من (100- 500 مليون دولار) شركة متوسطة
- أكثر من (500 مليون دولار) شركة كبيرة

رابعاً: اختيار نموذج التخطيط

الخطوة الثانية: استعراض القيم

القيم في علم الإدارة: كل ما تعتبره الشركة ذا قيمة (مادية أو معنوية) (لا تساوي الأخلاق)

(الربح - الحصة السوقية - الشفافية (الوضوح والعلانية) - الالتزام الشرعي - الجودة)

الأمريكان: فلسفتهم الأساسية هي زيادة وتعظيم الأرباح

اليابانيون: فلسفتهم الأساسية هي الحصة السوقية

الخطوة الثالثة: الرؤية Vision

ماذا نقصد بالرؤية؟

- هي صورة ذهنية للشركة في نقطة مستقبلية
- هي مجموع الأهداف بعيدة المدى



كيف نضع الرؤية بطريقة علمية صحيحة؟

1- سنضع مجموعة من الأسئلة الرئيسية جميعها تبدأ بما (هو/ هي) وضع الشركة بعد مرور (5- 20 سنة) في الأمور التالية:

- ما هي أهم منتجاتنا وخدماتنا وأنشطتنا؟
- ما هو وضع الهيكل الوظيفي للشركة والفروع؟
- ما هو الوضع المالي (إيرادات - مصروفات - أرباح أو خسائر)؟
- ما هو وضع الشركة في التقنية (الإدارة - الأنشطة - المنتجات والخدمات...)?

كيف نضع الرؤية بطريقة علمية صحيحة؟

2- بعد الانتهاء من الأسئلة توزع على فريق التخطيط للإجابة عليها منفردين ونجتمع مرة أخرى (خلال أسبوع أو أسبوعين) لعمل الآتي:

- الوصول إلى اتفاق جماعي على إجابة الأسئلة
- يتم عرض الإجابات على مسؤول الشركة (لو لم يكن من ضمن أعضاء الفريق)
- عرض الرؤية التفصيلية على مسؤول الشركة (لو لم يكن من ضمن أعضاء الفريق)
- لخص كل أو معظم الأهداف في جملة واحدة (اختيارية)
- مثال للرؤية: مبيعات (100 مليون جنيه) من خلال (50 موظف) خلال (5 سنوات)
- الرؤية عبارة عن مجموعة أوراق مليئة بالأرقام، وهي تلخيص لأهم أهدافك وتكون قابلة للقياس.

الخطوة الرابعة: الرسالة Mission

تعريف الرسالة: هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نريد؟

مواصفات الرسالة:

1- جملة مختصرة (من 10 إلى 20 كلمة) والأفضل تكون أقرب إلى (10) وسهلة الحفظ

2- تحدد مجال عمل المنظمة (ماذا نقدم للسوق)

3- تحتوي على أهم قيم المنظمة وهي تتراوح ما بين (1- 3 قيم)

4- تشير إلى تميز المنظمة بالنسبة للمنافسين (الأول - الأكبر - الأفضل - الأسرع - الأجمل)

5- يشعر قارئها بالفخر والاعتزاز (الرسالة المتواضعة رسالة سيئة)

6- تحدد جمهور المنظمة المستهدف (القاهرة - الخليج)، (الأطفال - لاعبي كرة القدم)

التخطيط يبني على الرؤية وليس الرسالة



المحاضرة الثالثة

الخطوة الخامسة: مجالات العمل Lines Of Business (L.O.Bs)

هي محاور تشمل منتجات أو خدمات الشركات

مثل محاور (التعليم - الاستثمار - وجبات سريعة - تحفيظ قرآن)

قانون عام:

الشركة لا تعمل إلا في محور واحد فقط (ومن الممكن 2 أو 3 مؤقتاً في حالات خاصة

مثل نقص رأس المال والموارد البشرية بشرط أن يكون بينها ارتباط)

مثال: جمعية الأمومة والطفولة تصبح (جمعية الأمومة - جمعية الطفولة) شركة للتدريب والتعليم والاستشارات

(بينهم ارتباط)

ملاحظات عامة

- في حالة اهتمام الشركة بأكثر من محور اصنع لكل محور شركة خاصة به
- الشركات القابضة تضم عدداً من الشركات، كل شركة متخصصة في مجال معين (ودورها هنا يقتصر فقط على إدارة المال) فهي تملك ولا تدير

الخطوة السادسة: وحدات العمل الاستراتيجية Strategic Business Units (S.B.U.s)

تعريفها:

- هي عبارة عن كل منتج أو خدمة قابل للاستقلال مستقبلاً بشرط أن تكون (في صلب الموضوع)

مثال:

- تحتوي المدرسة على عدة أقسام:

التعليم (L.O.B) - المحاسبة (مساعدة) - المواصلات (مساندة) - الروضة (S.B.U)

الخطوة السابعة: مؤشرات الأداء الرئيسية (K.p.I)

معناها:

هي أهداف (S.B.U.s)

لكل (S.B.U.s) اعمل لها (KPI)

تعريفها:

هو الحد الأدنى لهدف ما في مجال معين مثل: (هدفنا ألا تقل أرباحنا عن 5 مليون - لا تزيد خدمة كل عميل

عن 5 دقائق - لا تقل فروعنا الجديدة عن 3 فروع كل سنوياً - لا تقل المبيعات عن 20 مليون).

أي هي نقطة معينة يجب أن نرفض بعدها.

والحد الأدنى والأقصى لعدد K.P.I هو (3-10)

تحديد الآليات الاستراتيجية التي ستستعملها الشركة لتحقيق مستقبلها المثالي

هي عبارة عن الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات وتحقيق المؤشرات.
أمثلة:

- تأسيس قسم الموارد البشرية
- إنشاء نظام جرد سريع



تقييم الأداء (دراسة الواقع بطريقة SWOT)

1- تحليل المنافسين الرئيسيين.

2- تحليل السوق.



الخطوة الثامنة: تحليل الفجوات بالشركة

ماذا تعني فجوة؟

هي المقارنة بين واقعك الحالي وواقعك في المستقبل

1- تحديد نوعية الفجوة:

معقولة (استمر) - صغيرة (غير K.P.) - كبيرة (أقلل طموحاتي أو سأعمل بإبداع غير عادي)

2- إجراء التغيير والتعديل في حالة الفجوات: (ابتكار الوسائل والأساليب المناسبة)

3- كيف نتجاوز الفجوة: (التدريب - المال - ... إلخ)

الخطوة التاسعة: وضع خطط العمل وتوحيدها

- 1- كتابة الخطة التشغيلية العامة
- 2- وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها
- 3- الهيكلية المناسبة وتوزيع الأدوار
- 4- السياسات والإجراءات والتعليمات

الخطوة العاشرة: تنفيذ الخطة

- 1- كتابة الخطة وصياغتها ووضع برنامج لتوصيلها للمنفذين بعد اعتمادها من القيادة
- 2- شرح الخطة باختصار لكل فريق العمل
- 3- التأكيد على رسالة المنظمة وحفظها
- 4- مراجعة أي قرار استراتيجي حسب الخطة

شكراً لكم