

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



السنة السابعة  
العدد الثامن  
ابريل  
(نيسان)  
١٩٩٩

www.edara.com

# البرنامج العملي لكتابة الخطة الاستراتيجية

تأليف : سيمون ووتون - تيري هورن

## مجرد أسئلة!

فهذه الخلاصة لا تقدم لك أية موضة أو صرعة جديدة من صرعات الإدارة، كما أنها لا تدعي أنها ستمدك بكل الإجابات التي تبحث عنها.

إن كل ما تقدمه لك هذه الخلاصة إنما هو أسئلة .. أسئلة إذا ما أجبت عنها تشكلت أمامك الخطة الاستراتيجية لشركتك بكل أبعادها.

كل ما نطلبه منك هو أن تمسك بالقلم وتملأ النماذج البسيطة المعروضة عبر الصفحات التالية، و أن تجيب عن الأسئلة وترى إلى أين ستفودك. ونعدك بأنك في نهاية الخلاصة ستصل إلى نتيجة حقيقية.

## مكونات التخطيط الإستراتيجي:

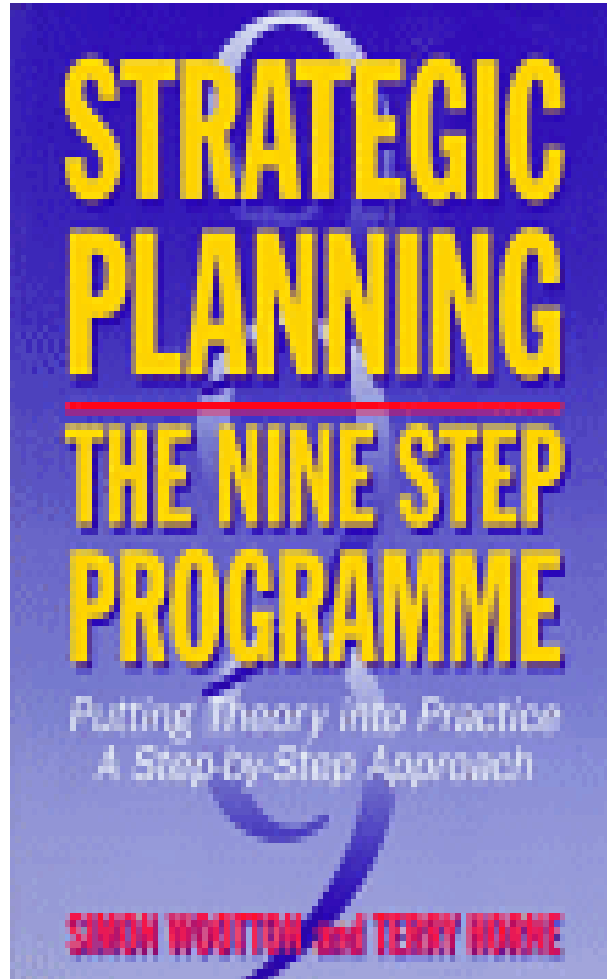
يتكون التخطيط الإستراتيجي من ثلاثة مكونات، هي:

تحليل المعلومات؛ ثم تحديد الأهداف؛ ثم تنفيذ الخطوات. ويمكن أن نصوغ هذه المكونات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي في لغة غير إدارية كالتالي:

- ١- أين شركتك الآن؟ (تحليل المعلومات)؛
- ٢- إلى أين تريد أن تذهب؟ (تحديد الأهداف)؛
- ٣- ما هي الخطوات التي ستفودها إلى هناك؟ (تنفيذ الخطوات).

و سندرس فيما يلي كلا من هذه المكونات الثلاثة بالتفصيل:

## أولاً:- تحليل المعلومات:



ما هي المشكلات والفرص التي يمكن أن تؤثر على منطقتك:				ما هو التغيير المتوقع في مجال:
في المدى البعيد		في المدى المتوسط		
الفرص	المشكلات	الفرص	المشكلات	
				التكنولوجيا
				السوق
				السياسة
				القانون
				البيئة
				المجتمع
				الاقتصاد

### نموذج رقم (١)

ما هي المشكلات والفرص التي يمكن أن تؤثر على شركتك في:				ما هي الإمكانيات المتاحة
المدى البعيد		المدى المتوسط		
الفرص	المشكلات	الفرص	المشكلات	
				١- لمركزك في السوق
				٢- للتمويل
				٣- للموارد البشرية
				٤- للأجهزة والآلات
				٥- للمواد الخام
				٦- للإدارة والتخطيط
				٧- للابتكار والتجديد
				٨- للروح المعنوية
				٩- لخطط ومنافذ التوزيع
				١٠- لإيجاد العملاء

### نموذج رقم (٢)

ما هي السمات الرئيسية للمنتج؟ منافسيك؟	هل هي أفضل أم أسوأ مما لدى منافسيك؟	ما هي السمات التي تخدم العميل؟	ما هي السمات التي لا تخدم العميل؟	ما هي إمكانيات تطوير السمات المفيدة وتقليص السمات الثانوية؟

### نموذج رقم (٣)

## أين منطقتك الآن؟

ويتم فيها تحليل البيئة الخارجية ومشكلاتها وفرصها. وذلك باستخدام النموذج رقم (١):  
كما يتم تحليل المعلومات عن

## إمكانيات الشركة.

وهذا باستخدام النماذج التالية:  
نموذج رقم (٢):

## تحديد المنتج:

باستخدام نموذج رقم (٣):

## تحديد العملاء:

باستخدام نموذج رقم (٤):

## تحديد

## المركز المالي للشركة:

باستخدام النموذج رقم (٥):

(عاينك الاستعانة بالمدير المالي لملء هذا النموذج)

## دمج معلومات

## إمكانات الشركة

راجع النماذج والإجابات السابقة، ثم أدمجها في النموذج رقم (٦):

## ما الذي يحدث إن لم تغير شيئاً؟

استعن بنموذج رقم (٧):

## سيناريو المستقبل السلبي:

اجمع كل البنود التي أجبت عنها بـ "لا" في النموذج السابق (٧)، ورتبها بالطريقة الموضحة داخل النموذج (٨):

## ثانياً: تحديد الأهداف إلى أين تريد أن تذهب؟

بعد ملء النماذج السابقة، تنتقل الآن

إلى صياغة رؤية أو رسالة الشركة. لأن رسالة الشركة توضح الهدف والغاية والمكانة التي تريد بلوغها. فإذا كانت "رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة"، علينا أن نتأكد من أن هذه الخطوة تؤدي بنا إلى الغاية الصحيحة.

لتكوين رسالة الشركة استعن بالنموذج رقم (٨):

قم بصياغة رسالة الشركة بحيث تعكس الغاية الحقيقية التي تسعى إليها دون إغراق في الخيال أو الآمال. فرسالة الشركة يجب أن تجمع بين الآمال والواجبات وإمكاناتها

ما هي خصائص وسمات فئات العملاء الذين يمكن أن يشتروا منتجك ويستخدموه؟ هل هم أفراد أم مؤسسات؟
ما هي المنطقة التي تغطيها خدماتك ومنتجاتك والتي يتركز فيها عملائك؟ وكيف تتصل بهم وتمدهم بمنتجاتك؟
كم عدد عملائك الحاليين؟
كم عدد عملائك المحتملين؟
لماذا يشتري منك هؤلاء العملاء؟
لماذا يتسرب منك بعض العملاء؟
كيف يمكنك أن تتصل بالعملاء الجدد وتجتذبهم؟

## نموذج رقم (٤)

هل تستطيع شركتك دفع جميع الفواتير؟ أم أنك تضطر إلى الاقتراض؟
عندما تحدث زيادة في النفقات، هل يعقبها زيادة في الإيرادات؟
ما هو معدل العائد على الاستثمار لديك؟
هل تحقق أرباح أفضل لو باعت الشركة واشترت عقاراً أو اكتفيت بالفائدة البنكية؟
ما هي درجة المخاطرة في الحالات القصوى؟ وما هي صمامات الأمان؟
هل تعتقد أن هناك من يرغبون في مشاركتك في التمويل والأرباح؟
إذا ما رغبت في تحسين أرباحك فما هي القطاعات التي يجب زيادة تمويلها، وما هي القطاعات التي يجب تقليص تمويلها؟

## نموذج رقم (٥)

الفرص	المشكلات	
-١	-١	البيئة الخارجية
-٢	-٢	
-٣	-٣	
-٤	-٤	
-١	-١	إمكانات الشركة
-٢	-٢	
-٣	-٣	
-٤	-٤	

## نموذج رقم (٦)

الحقيقية. ويمكن توضيح ذلك بتضافر الدوائر الثلاث لما نقدر

م	في مجال ..	إذا لم تغير شيئاً ..	نعم	لا
١	المشكلات	إذا بقيت شركتك كما هي، فهل يمكن أن تتغلب على المشكلات الواردة في النموذج رقم (٦)؟ وهل سيمكنها الاستفادة من الفرص الواردة في نفس النموذج؟		
٢	المركز في السوق	هل ستمكن من الحفاظ على مركزك الحالي في السوق؟		
٣	الموارد البشرية	هل ستمكن من الاستفادة من الفرص الموجودة في النموذج رقم (٢)؟ وهل ستمكنك على المشكلات الواردة في نفس النموذج؟		
٤	القوة المالية	هل تتحسن نتائجك المالية؟ هل ستكون قادراً على توفير التمويلات اللازمة لمدة السنوات الخمس والعشرة القادمة؟		
٥	المنافسين	هل سيظل منافسيك كما هم خلال السنوات الخمس أو العشرة القادمة؟		
٦	العملاء	هل ستربطك بعملائك نفس العلاقات الحالية؟ هل سيزداد عدد عملائك خلال المدى المتوسط والطويل؟		
٧	الإدارة	هل ستظل الممارسات والسياسات الإدارية الحالية ملائمة في المدى المتوسط والطويل؟		
٨	التكنولوجيا	هل ستمكن التكنولوجيا التي تستخدمها حالياً من تعزيز مركزك في المدى المتوسط والطويل؟		
٩	المواد الخام	هل يمكنك الاستمرار في الحصول على نفس المواد الخام في المدى المتوسط والطويل؟		
١٠	خطط وخطط التوزيع	هل ستصمد خطط وخطط التوزيع الحالية لديك خلال المدى المتوسط والطويل؟		

عليه ولما نريده ولما يتحتم على الشركة فعله. (انظر دوائر واهتمامات وواجبات الشركة)

لقراءة المزيد عن كيفية إعداد رسالة شركتك، راجل الدليلين التاليين:

**Say it & Live It:** The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark.

**Organizational Vision, Values and Mission:** Building the Organization of Tomorrow.

## الأهداف الإستراتيجية:

استخرج من رسالة شركتك البنود التي ستلأبها النموذج رقم (٩)، مع مراعاة ما يلي:

يجب أن تتوفر في الأهداف الإستراتيجية السمات الأساسية التالية:

١- الواقعية: أي يمكن تحقيقها داخل الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية.

٢- القابلية للصياغة: يمكن شرحها للموظفين والعاملين.

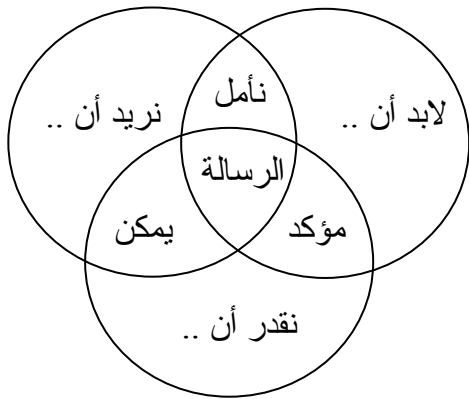
٣- القابلية للقياس: ليس بمعنى وضعها في صورة كمية، وإنما بمعنى إمكانية قياس مدى التقدم الذي تم إحرازه، عند أي نقطة زمنية.

٤- الهادفية: أن تكون الأهداف مترابطة وتصب في غاية عليا واحدة.

ومن نفس رسالة شركتك استخرج الأهداف الكمية التي تمكنك من ملء النموذج رقم (١٠):

قم بعد ذلك بمقارنة نتائج هذا النموذج بنتائج

## نموذج رقم (٧)



رسالة شركة ----

تقوم شركتنا بتقديم ---- التي يشتريها ---- ويدفعون مقابلها ---- وتقيدهم في ----، مما يوفر لهم ----. ونحن نقدم هذه السلع / الخدمات بأن ---- من المواد الخام أو ----. ونحن نأمل أن نقدم ---- لفئة ---- من العملاء. لأننا نعرف أنهم سيقبلون عليها لأنها تمنحهم ----. وبذلك يبلغ عدد عملائنا ---- من ---- الذين ينتمون إلى ----.

أما عملائنا فنجذبهم باستخدام وسائل ----، ----. بينما تربطنا بموردنا علاقات ---- عن طريق ---- وهو ما يكلفنا ----. ونحن نقوم بتسويق منتجاتنا بأسلوب ----، ونقوم بالتوزيع من خلال ----، ----.

ونحن نحمل نصيب ---- من السوق، وسوف نتقدم إلى ---- خلال ---- عندما ----. أما موقعنا الحقيقي من منافسينا فهو ----، ونرغب في أن ---- خلال فترة ----.

النموذج رقم (٧) ورقم (٨).

تمكننا حتى الآن من تحديد موقع ومكانة الشركة، والاتجاه الذي تريد السير فيه. وعلينا الآن تحديد الثغرات التي يجب ملؤها، والحواجز التي يجب اجتيازها، والطاقت التي يجب حشدها، والخطوات التي يجب اتخاذها، للوصول إلى الهدف المحدد للخطط الإستراتيجية.

### ثالثاً: تحديد الثغرات

من الواضح أن الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها تحتوي على بعض الثغرات. وبهذا يمكننا أن نعتبرها أهدافاً مهددة بعدم الإنجاز. وعلينا الآن تحديد الثغرات والفجوات المطلوب سدها، من خلال ملء النموذج رقم (١١):

### أساليب التعامل مع الثغرات:

هناك عدد من الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام كل شركة. وسنعرض لها فيما يلي بشيء من التفصيل على أن تختار فيما بينها بعد ذلك:

#### ١- عدم التغيير:

ويتلخص في إتباع نفس السياسات الحالية، ويفترض عدم تغيير الوضع الخارجي للشركة بما يجبرها على تغيير استراتيجيتها.

م	البند السلبي المجاب عنه ب	ما هي درجة	ما هي	هل تعتقد أنه	نعم	لا
١	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
٣	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨
٤	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤
٥	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٦	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦
٧	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢
٨	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨
٩	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤
١٠	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠
١١	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦
١٢	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢
١٣	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨
١٤	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤
١٥	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠
١٦	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦
١٧	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠	١٠١	١٠٢
١٨	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨
١٩	١٠٩	١١٠	١١١	١١٢	١١٣	١١٤
٢٠	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠
٢١	١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦
٢٢	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠	١٣١	١٣٢
٢٣	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨
٢٤	١٣٩	١٤٠	١٤١	١٤٢	١٤٣	١٤٤
٢٥	١٤٥	١٤٦	١٤٧	١٤٨	١٤٩	١٥٠
٢٦	١٥١	١٥٢	١٥٣	١٥٤	١٥٥	١٥٦
٢٧	١٥٧	١٥٨	١٥٩	١٦٠	١٦١	١٦٢
٢٨	١٦٣	١٦٤	١٦٥	١٦٦	١٦٧	١٦٨
٢٩	١٦٩	١٧٠	١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤
٣٠	١٧٥	١٧٦	١٧٧	١٧٨	١٧٩	١٨٠
٣١	١٨١	١٨٢	١٨٣	١٨٤	١٨٥	١٨٦
٣٢	١٨٧	١٨٨	١٨٩	١٩٠	١٩١	١٩٢
٣٣	١٩٣	١٩٤	١٩٥	١٩٦	١٩٧	١٩٨
٣٤	١٩٩	٢٠٠	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤
٣٥	٢٠٥	٢٠٦	٢٠٧	٢٠٨	٢٠٩	٢١٠
٣٦	٢١١	٢١٢	٢١٣	٢١٤	٢١٥	٢١٦
٣٧	٢١٧	٢١٨	٢١٩	٢٢٠	٢٢١	٢٢٢
٣٨	٢٢٣	٢٢٤	٢٢٥	٢٢٦	٢٢٧	٢٢٨
٣٩	٢٢٩	٢٣٠	٢٣١	٢٣٢	٢٣٣	٢٣٤
٤٠	٢٣٥	٢٣٦	٢٣٧	٢٣٨	٢٣٩	٢٤٠
٤١	٢٤١	٢٤٢	٢٤٣	٢٤٤	٢٤٥	٢٤٦
٤٢	٢٤٧	٢٤٨	٢٤٩	٢٥٠	٢٥١	٢٥٢
٤٣	٢٥٣	٢٥٤	٢٥٥	٢٥٦	٢٥٧	٢٥٨
٤٤	٢٥٩	٢٦٠	٢٦١	٢٦٢	٢٦٣	٢٦٤
٤٥	٢٦٥	٢٦٦	٢٦٧	٢٦٨	٢٦٩	٢٧٠
٤٦	٢٧١	٢٧٢	٢٧٣	٢٧٤	٢٧٥	٢٧٦
٤٧	٢٧٧	٢٧٨	٢٧٩	٢٨٠	٢٨١	٢٨٢
٤٨	٢٨٣	٢٨٤	٢٨٥	٢٨٦	٢٨٧	٢٨٨
٤٩	٢٨٩	٢٩٠	٢٩١	٢٩٢	٢٩٣	٢٩٤
٥٠	٢٩٥	٢٩٦	٢٩٧	٢٩٨	٢٩٩	٣٠٠
٥١	٣٠١	٣٠٢	٣٠٣	٣٠٤	٣٠٥	٣٠٦
٥٢	٣٠٧	٣٠٨	٣٠٩	٣١٠	٣١١	٣١٢
٥٣	٣١٣	٣١٤	٣١٥	٣١٦	٣١٧	٣١٨
٥٤	٣١٩	٣٢٠	٣٢١	٣٢٢	٣٢٣	٣٢٤
٥٥	٣٢٥	٣٢٦	٣٢٧	٣٢٨	٣٢٩	٣٣٠
٥٦	٣٣١	٣٣٢	٣٣٣	٣٣٤	٣٣٥	٣٣٦
٥٧	٣٣٧	٣٣٨	٣٣٩	٣٤٠	٣٤١	٣٤٢
٥٨	٣٤٣	٣٤٤	٣٤٥	٣٤٦	٣٤٧	٣٤٨
٥٩	٣٤٩	٣٥٠	٣٥١	٣٥٢	٣٥٣	٣٥٤
٦٠	٣٥٥	٣٥٦	٣٥٧	٣٥٨	٣٥٩	٣٦٠
٦١	٣٦١	٣٦٢	٣٦٣	٣٦٤	٣٦٥	٣٦٦
٦٢	٣٦٧	٣٦٨	٣٦٩	٣٧٠	٣٧١	٣٧٢
٦٣	٣٧٣	٣٧٤	٣٧٥	٣٧٦	٣٧٧	٣٧٨
٦٤	٣٧٩	٣٨٠	٣٨١	٣٨٢	٣٨٣	٣٨٤
٦٥	٣٨٥	٣٨٦	٣٨٧	٣٨٨	٣٨٩	٣٩٠
٦٦	٣٩١	٣٩٢	٣٩٣	٣٩٤	٣٩٥	٣٩٦
٦٧	٣٩٧	٣٩٨	٣٩٩	٤٠٠	٤٠١	٤٠٢
٦٨	٤٠٣	٤٠٤	٤٠٥	٤٠٦	٤٠٧	٤٠٨
٦٩	٤٠٩	٤١٠	٤١١	٤١٢	٤١٣	٤١٤
٧٠	٤١٥	٤١٦	٤١٧	٤١٨	٤١٩	٤٢٠
٧١	٤٢١	٤٢٢	٤٢٣	٤٢٤	٤٢٥	٤٢٦
٧٢	٤٢٧	٤٢٨	٤٢٩	٤٣٠	٤٣١	٤٣٢
٧٣	٤٣٣	٤٣٤	٤٣٥	٤٣٦	٤٣٧	٤٣٨
٧٤	٤٣٩	٤٤٠	٤٤١	٤٤٢	٤٤٣	٤٤٤
٧٥	٤٤٥	٤٤٦	٤٤٧	٤٤٨	٤٤٩	٤٥٠
٧٦	٤٥١	٤٥٢	٤٥٣	٤٥٤	٤٥٥	٤٥٦
٧٧	٤٥٧	٤٥٨	٤٥٩	٤٦٠	٤٦١	٤٦٢
٧٨	٤٦٣	٤٦٤	٤٦٥	٤٦٦	٤٦٧	٤٦٨
٧٩	٤٦٩	٤٧٠	٤٧١	٤٧٢	٤٧٣	٤٧٤
٨٠	٤٧٥	٤٧٦	٤٧٧	٤٧٨	٤٧٩	٤٨٠
٨١	٤٨١	٤٨٢	٤٨٣	٤٨٤	٤٨٥	٤٨٦
٨٢	٤٨٧	٤٨٨	٤٨٩	٤٩٠	٤٩١	٤٩٢
٨٣	٤٩٣	٤٩٤	٤٩٥	٤٩٦	٤٩٧	٤٩٨
٨٤	٤٩٩	٥٠٠	٥٠١	٥٠٢	٥٠٣	٥٠٤
٨٥	٥٠٥	٥٠٦	٥٠٧	٥٠٨	٥٠٩	٥١٠
٨٦	٥١١	٥١٢	٥١٣	٥١٤	٥١٥	٥١٦
٨٧	٥١٧	٥١٨	٥١٩	٥٢٠	٥٢١	٥٢٢
٨٨	٥٢٣	٥٢٤	٥٢٥	٥٢٦	٥٢٧	٥٢٨
٨٩	٥٢٩	٥٣٠	٥٣١	٥٣٢	٥٣٣	٥٣٤
٩٠	٥٣٥	٥٣٦	٥٣٧	٥٣٨	٥٣٩	٥٤٠
٩١	٥٤١	٥٤٢	٥٤٣	٥٤٤	٥٤٥	٥٤٦
٩٢	٥٤٧	٥٤٨	٥٤٩	٥٥٠	٥٥١	٥٥٢
٩٣	٥٥٣	٥٥٤	٥٥٥	٥٥٦	٥٥٧	٥٥٨
٩٤	٥٥٩	٥٦٠	٥٦١	٥٦٢	٥٦٣	٥٦٤
٩٥	٥٦٥	٥٦٦	٥٦٧	٥٦٨	٥٦٩	٥٧٠
٩٦	٥٧١	٥٧٢	٥٧٣	٥٧٤	٥٧٥	٥٧٦
٩٧	٥٧٧	٥٧٨	٥٧٩	٥٨٠	٥٨١	٥٨٢
٩٨	٥٨٣	٥٨٤	٥٨٥	٥٨٦	٥٨٧	٥٨٨
٩٩	٥٨٩	٥٩٠	٥٩١	٥٩٢	٥٩٣	٥٩٤
١٠٠	٥٩٥	٥٩٦	٥٩٧	٥٩٨	٥٩٩	٦٠٠

### نموذج رقم (٨)

### نموذج رقم (٩)

### نموذج رقم (١٠)

#### ٢- التركيز:

ويتم بالتركيز على منتج واحد أو سوق واحد، بهدف توحيد الجهود وحشدها في اتجاه واحد فقط.

#### ٣- تحسين المنتجات:

يتم إدخال عدد من التغييرات على المنتجات القائمة لرفع جودتها واجتذاب عملاء المنافسين.

**٤- تطوير السوق:**

ويتضمن تطوير خطط التسويق بغرض استهداف فئات وأسواق جديدة من العملاء.

**٥- الابتكار:**

يعني إصدار منتجات جديدة، وهو ما يحتاج إلى تمويل واستثمار جديد. ويتميز بقوة نتائجه سواء السلبية أو الإيجابية.

**٦- التكامل الأفقي:**

ويحدث عندما تقرر الشركة الاندماج مع أحد المنافسين. بحيث تستحوذ على جزء أكبر من السوق، وتجتاح المنافسين الصغار.

**٧- التكامل الرأسي:**

وفيه تندمج الشركة مع أحد مورديها أو أحد عملائها الأقوياء. فتحقق استقراراً أكبر من منافسيها.

**٨- التنوع:**

وتهدف الشركة من خلاله إلى التنافس في عدد من الأسواق المختلفة والتعامل مع فئات مختلفة من العملاء، وذلك بتنوع منتجاتها، فيما يشبه تنوع محفظة الأوراق المالية، بغرض التأمين ضد تقلبات الأسواق، ولكنه يتطلب استثمارات كبيرة.

**٩- التقلص:**

ويتم في ظروف الكساد أو تعرض الشركة لمنافس شرس. وهنا تقلص الشركة لتركز على منتج واحد فقط وتنتج كميات قليلة. وقد تقرر الانسحاب، بعد فترة من الزمن.

**١٠- تغيير النشاط:**

وفيه تقرر الشركة نقل نشاطها وتوجيه إمكاناتها لمجال جديد.

**١١- التصفية:**

وتعني بيع أصول الشركة وتصفيتها وتوزيع قيمتها على الشركاء. وهو أحد البدائل التي يجب دراستها بموضوعية، ودون انفعال أو تمسك بالرأي.

ويمكنك المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الإحدى عشرة السابقة بملء النموذج رقم (١٢):

**معايير المفاضلة:**

لنختار من بين الخيارات الإستراتيجية السابقة عليك أن تدرس المعايير الستة التالية:

**١- درجة تنافسية الخيار:**

هل يوفر لك الخيار ميزة تنافسية لا يستطيع منافسك التغلب عليها؟

**٢- درجة التوافق مع شركتك:**

هل يتوافق الخيار مع إمكانات شركتك وخط سيرها الطبيعي؟

**٣- درجة التحكم:**

هل تستطيع التحكم في هذا الخيار والسيطرة التامة عليه؟

**٤- درجة الإمكانية:**

هل من السهل إتباع هذا الخيار، أم يصعب إتباعه؟

**٥- درجة إيجابية الخيار:**

هل يقع الخيار في بؤرة تركيز الشركة بحيث يمكنه أن يحدث تأثيراً إيجابياً عليها إذا ما طبق؟

**٦- درجة خطورة الخيار:**

هل هناك خطورة من تطبيق هذا الخيار؟

يمكنك بعد ذلك تقييم كل من الخيارات الإستراتيجية السابقة طبقاً لمعايير الاختيار الستة داخل نفس النموذج رقم (١٢).

**ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية:**

لنجد الآن عن السؤال التالي:

**من يفعل ماذا؟ ومتى؟**

لتحديد القائمين على تنفيذ الخطة أجب عن الأسئلة التالية:

- من يمكن أن يساهم في التنفيذ، وما هي نقاط قوته؟ ومن لا يستطيع أن يشارك، وما هي نقاط ضعفه؟
  - من الذي يمكن أن يجتذب المساهمين في التنفيذ؟ وما الذي يمكن أن يقلل من مساهمتهم؟
  - متى يقبلون المساهمة في التنفيذ؟ ومتى يرفضون؟
  - هل تفتقد إلى بعض المهارات في المساهمين الموجودين؟ كيف ستحصل على هذه المهارات؟
  - هل ستقوم بتدريب المساهمين؟ على ماذا يجب تدريبهم؟
  - كيف ستعامل هؤلاء المساهمين في التنفيذ؟ ما هي مكافآتهم؟
  - هل ستكافئهم فردياً أم جماعياً؟ هل ستكافئهم على نتائجهم أم على مهاراتهم أم على مجهوداتهم؟
  - وكيف سيكون شكل المكافآت؟
  - من سيكون مسؤولاً عن تنفيذ ماذا؟ ومن سيكون مسؤولاً عن الإشراف والمتابعة؟
  - وما هي مقاييس الإنجاز الملائمة؟ وما هي توقيتات تطبيقها؟
  - ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها إذا حدث تقصير؟
- يمكنك بعد ذلك استخدام النموذج رقم (١٣)، لتحديد (من ينفذ) كما يلي:

الموظف:	
الهدف المحدد له:	
المكافأة:	
التدريب المطلوب:	
تواريخ المتابعة:	

## نموذج رقم (١٣)

### ٣- لا تحل مشكلات الغد بنظريات أمس:

نقع جميعنا أسرى للحلول التي درسناها وتعلمناها في الماضي. وكثيراً ما نرفض تعلم حلول جديدة، ونتجاهل وجودها ونمتنع عن البحث عنها. احرص على استشارة الخبراء بخصوص المشكلات الجديدة.

### ٤- ابن قراراتك على مبدأ ربح / ربح لكل الأطراف:

إذا اعتقدت أنه بإمكانك تنفيذ قراراتك على حساب الآخرين فأنت مخطئ. ذلك أن الأشخاص الشاعرين بالظلم، مهما بلغ ضعفهم، سيقاومون تنفيذ قراراتك حتى ولو في صمت. وبهذا تقعد قراراتك العامل الأساسي لنجاحها وهو اقتناع الآخرين وإيمانهم بفعاليتها، فسرعان ما تقصر عن تحقيق أهدافها.

### ٥- بعد أن تقدم حل المشكلة، حدد مشكلات الحل:

اعلم أن كل الحلول، حتى أفضلها، تصنع مشكلات جديدة. لذا فمن الضروري أن تتصور سيناريو تنفيذ الحل. وأن تقدر المشكلات الجديدة التي يمكن أن يثيرها، وهل من الممكن أن يتم التعامل معها أم لا.

### ٦- اقبل الحلول المتاحة، ولا تنتظر الحلول المثالية:

كثيراً ما يؤجل المديرون اتخاذ القرارات حتى تتجمع لديهم كل المعلومات. ولكن ما يحدث أنهم يؤجلون التعامل مع المشكلة بحجة عدم اكتمال المعلومات. حاول أن تتخذ قرارات سريعة ومقبولة لتقضي على المشكلة، بدلاً من أن تنتظر حتى تتفاقم.

### ٧- أطلب من مساعديك أن ينقدوا القرار:

لا تمرر قراراً قبل أن تعرف نقاط ضعفه، فإن أسرع جملة تقال عند فشل القرارات هي: "لا أحد كان يمكنه أن ينتبأ بهذا." فأجعل مهمة بعض مساعديك أن ينتبأوا بفشل قراراتك. فإذا لم يكن لديك من يستطيع أن يعارضك، فأجعل بعضهم يتقمص دور المعارضة لاكتشاف نقاط الضعف في قراراتك. وهكذا تلغي

## تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

يثير تنفيذ الخطة عدداً من الخلافات في وجهات النظر. ويعزى هذا إلى جدية الأهداف المستهدفة والتشويش الذي عادة ما يصاحب كل تغيير. فمن الضروري إذن أن تخضع جميع خطوات التنفيذ للإشراف المستمر. ويمكننا القول بأن التنفيذ الصحيح يستند إلى ثلاثة مبادئ، هي:

### ١- وضوح الأهداف:

إذا لم يتفهم المشاركون الأهداف الإستراتيجية الموضوعية بدقة، فمن المستبعد أن يقربوا من تحقيقها. بل قد يتسببوا في عرقلتها.

### ٢- تنظيم المكافآت:

يجب أن يتوافق نظام المكافآت مع الفترة الزمنية المحددة لتحقيق النتائج. هذا يعني منح المكافآت على فترات زمنية قصيرة إذا كانت تلك الفترات هي المحددة لإنجاز الأهداف. المكافآت هي الوسيلة الوحيدة المتاحة للإنجاز. أما الجزاءات فلها آثار سلبية لا يمكن المخاطرة بها إلا نادراً.

### ٣- السيطرة والتحكم:

يجب عدم التهاون بشأن مواقيت الإنجاز. فعادة ما تستعصي جداول التنفيذ الزمنية على التعديل. وهنا يأتي دور المتابعة. كما يجب التدقيق في اختيار المشاركين في التنفيذ.

## نصائح نظرية:

تعتمد الخطة الإستراتيجية على الخطوة الوسطى، وهي اتخاذ القرارات. فهذا الجزء من التخطيط الإستراتيجي هو الذي يدخل كاملاً تحت مسؤوليتك وفي نطاق قدرتك. ذلك أنه من الممكن أن يقوم آخرون بالجزء الأول - وهو جمع وتحليل المعلومات - والجزء الثالث - وهو التنفيذ والمتابعة. بينما لا يمكن لأحد أن يتخذ القرارات نيابة عنك. فمن الضروري إذن أخذ النصائح التالية عند اتخاذ القرار:

### ١- اعرف شخصيتك الإدارية:

هل تتخذ القرارات بناءً على الاعتبارات العاطفية أم العقلانية؟ هل يمكنك التعامل مع الأرقام أم تجنح إلى الأحلام؟ هل أنت متشائم أم متفائل؟ هل تفكر في الأجل الطويل أم المتوسط؟ عندما تفهم نقاط ضعفك ستفهم قراراتك، وتسد الثغرات الواردة فيها.

### ٢- استشر معارضيك:

استمع إلى كل الآراء وبخاصة المعارضة منها. ذلك أن هؤلاء يرون الأمور من زاوية تختلف عن زاويتك تماماً. ولذا يمكنهم أن يشدوا انتباهك إلى أمور لم تدخل في حساباتك.



٧- أطلب من مساعدك أن ينفذوا القرار: .....

Title: Strategic Planning

Author: Simon Wooton &amp; Terry Horne

Publisher: Simon &amp; Schuster

Pages: 172

Date: 1999

ISBN: 0-388-456

الجملة السابقة من ثقافة شركتك.

## كتب في التخطيط الاستراتيجي

- 1- The Business Strategy Game: A Global Industry Simulation . By Thompson – Stappenbeck.
- 2- Strategy Pure And Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition. By Michael Robert.
- 3- Hands-On Strategy: The Guide to Crafting Your Company's re By William C. Finnie

١ مجرد أسئلة! .....

١ مكونات التخطيط الاستراتيجي: .....

١ أولاً:- تحليل المعلومات: .....

٢ أين منظمتك الآن؟ .....

٢ إمكانات الشركة: .....

٢ تحديد المنتج: .....

٢ تحديد العملاء: .....

٢ تحديد المركز المالي للشركة: .....

٢ دمج .....

٢ معلومات إمكانات الشركة .....

٣ ما الذي يحدث إن لم تغير شيئاً؟ .....

٣ سيناريو المستقبل السلبي: .....

٣ ثانياً: تحديد الأهداف: إلى أين تريد أن تذهب؟ .....

٤ الأهداف الاستراتيجية: .....

٥ ثالثاً: تحديد الثغرات .....

٥ أساليب التعامل مع الثغرات: .....

٥ ١- عدم التغيير: .....

٥ ٢- التركيز: .....

٥ ٣- تحسين المنتجات: .....

٦ ٤- تطوير السوق: .....

٦ ٥- الابتكار: .....

٦ ٦- التكامل الأفقي: .....

٦ ٧- التكامل الرأسي: .....

٦ ٨- التنويع: .....

٦ ٩- التقصص: .....

٦ ١٠- تغيير النشاط: .....

٦ ١١- التصفية: .....

٦ معايير المفاضلة: .....

٦ ١- درجة تنافسية الخيار: .....

٦ ٢- درجة التوافق مع شركتك: .....

٦ ٣- درجة التحكم: .....

٦ ٤- درجة الإمكانية: .....

٦ ٥- درجة إيجابية الخيار: .....

٦ ٦- درجة خطورة الخيار: .....

٦ ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية: .....

٦ من يفعل ماذا؟ ومتى؟ .....

٧ تنفيذ الخطة الاستراتيجية: .....

٧ ١- وضوح الأهداف: .....

٧ ٢- تنظيم المكافآت: .....

٧ ٣- السيطرة والتحكم: .....

٧ نصائح نظرية: .....

٧ ١- اعرف شخصيتك الإدارية: .....

٧ ٢- استشر معارضيك: .....

٧ ٣- لا تحل مشكلات الغد بنظريات الأمس: .....

٧ ٤- ابن قراراتك على مبدأ ربح / ربح لكل الأطراف: .....

٧ ٥- بعد أن تقدم حل المشكلة، حدد مشكلات الحل: .....

٧ ٦- اقبل الحلول المتاحة، ولا تنتظر الحلول المثالية: .....