

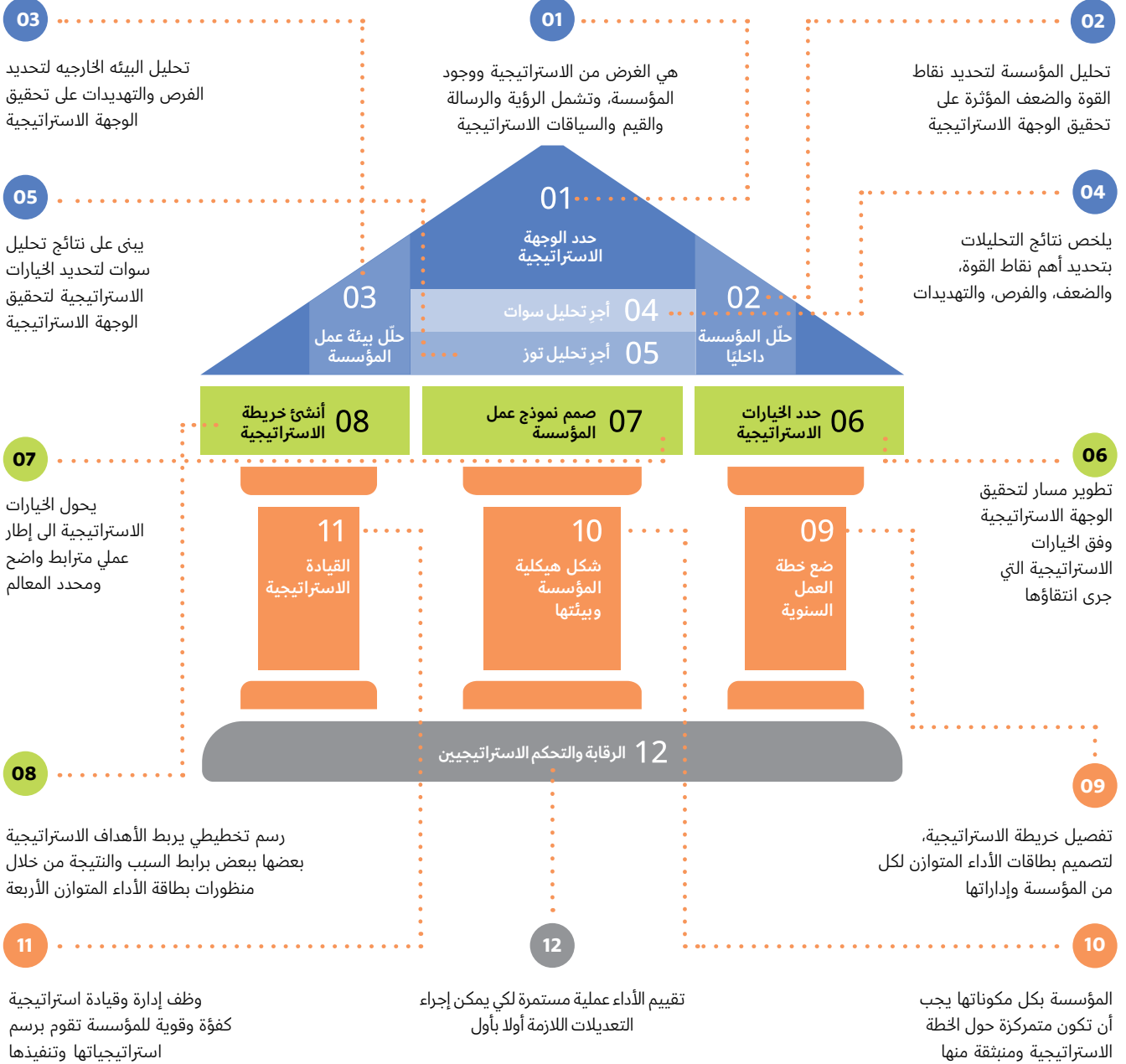
قَدِّم للكتاب
آلان د. ويتمان
رئيس مجلس إدارة شركة بيكر تلي العالمية

إجراءات الإدارة الاستراتيجية

استراتيجيتك: كيف تُقيّمها
وتصوغها وتنفذها
وتحكم السيطرة عليها؟

عباس آل حميد

نموذج إجراءات الإدارة الاستراتيجية



إجراءات الإدارة الاستراتيجية

استراتيجيتك: كيف تقيّمها وتصوغها
وتنفذها وتحكم السيطرة عليها؟

معتمد من قبل جمعية الإدارة القانونية
بالمملكة المتحدة

عباس آل حميد

حقوق النشر © 2022 لعباس علي محمود

كل الحقوق محفوظة 1-877-3-99969-978 ISBN:

لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل أو بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك أنظمة تخزين المعلومات واسترجاعها، دون إذن كتابي من المؤلف، باستثناء استخدام الاقتباسات الموجزة في مراجعة الكتاب.

إخلاء المسؤولية: يقدم الناشر والمؤلف هذا الكتاب ومحتوياته على أساس "كما هو" ولا يقدمان أي تعهدات أو ضمانات من أي نوع فيما يتعلق بهذا الكتاب أو محتوياته. الناشر والمؤلف يتنصلان من كل هذه الإقرارات والضمانات. بالإضافة إلى ذلك، لا يتحمل الناشر والمؤلف أي مسؤولية عن الأخطاء أو عدم الدقة أو السهو أو أي تناقضات أخرى واردة هنا.

قم بأبحاثك الخاصة: من المهم جدًا إجراء التقييمات الخاصة بك قبل اتخاذ أي قرار تجاري بناءً على ظروفك الخاصة.

يُقصد بهذا المنشور أن يكون مصدرًا للمعلومات القيمة للقارئ، ومع ذلك، لا يُقصد به أن يكون بديلاً عن مساعدة الخبراء المباشرة. إذا كان هذا المستوى من المساعدة مطلوبًا، فيجب البحث عن خدمات متخصص مختص.

لا يقدم الناشر والمؤلف أي ضمانات فيما يتعلق بمستوى النجاح الذي قد تواجهه باتباع النصائح والاستراتيجيات الواردة في هذا الكتاب وأنت توافق على أن النتائج ستختلف مع كل فرد.

تواصل معنا

أهدف من هذا الكتاب أن يكون عونًا لك ليس في إدارة مشروعك أو حياتك المهنية فحسب، وإنما في إدارة حياتك كلها، ولذا فتغذيتك الراجعة وملاحظاتك مهمة بالنسبة لي، فلا تردد في مشاركتها معي.

وسواء كنت ترغب في مشاركتي تغذيتك الراجعة، أو كنت في حاجة إلى دعم احترافي، أو كنت ترغب في الاستفسار عن برامجنا التطويرية، يمكنك التواصل معي بصفة شخصية على بريدي الإلكتروني abbas.alhumaid@gmail.com أو على الواتس أب 5151 9538 00968 ، وسيسعدني جدا استلام رسالتك والاستفادة منها أو تقديم يد العون.



المحتويات

8	مقدمة
10	تزكيات
12	قبل أن تبدأ القراءة.
22	التقييم الاستراتيجي
24	تحديد الوجهة الاستراتيجية
44	التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وبيئتها الخارجية
108	الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية
124	صياغة الاستراتيجية
126	تحديد الخيارات الاستراتيجية
166	تصميم نموذج عمل المؤسسة
184	إنشاء خريطة الاستراتيجية
200	التنفيذ الاستراتيجي
202	التنفيذ الاستراتيجي
212	وضع خطة العمل الإجرائية السنوية
236	تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها
296	القيادة الاستراتيجية
308	الرقابة والتحكم الاستراتيجيان
310	الرقابة والتحكم الاستراتيجيان
320	ملخص الكتاب
322	ملخص الكتاب
336	نبذة عن الكاتب



مقدمة

بقلم آلان د. ويتمان
رئيس مجلس إدارة شركة بيكر تلي العالمية

العالم الذي نعيش فيه معقد بشكل متزايد، ومتصل بشكل مفرط، وغير متوقع. هناك توتر متأصل بين قرارات وأفعال اليوم وكيف تؤثر وتشكل مستقبلنا. يجب أن تتخطى المنظمات حالة عدم اليقين وأن تستوعب الغموض أثناء إدارة الأعمال، وإعادة ابتكارها في آن واحد.

عباس آل حميد يفهم هذه الديناميات أفضل من غيره. في كتابه "إجراءات الإدارة الإستراتيجية - استراتيجيتك كيف تقيمها، وتصوغها، وتنفذها، وتحكم السيطرة عليها" يجسد عباس آل حميد خبرته الواسعة وبصيرة الثاقبة في دليل شامل وعملي لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

من كليات إدارة الأعمال إلى الشركات الاستشارية الرائدة ، توجد استفاضة في مفاهيم وتقنيات الاستراتيجيات. يزيح عباس الارتباك بطريقة متماسكة وقوية من خلال نهج تدريجي خطوة تلي خطوة وأمثلة بعيدة جدا عن التنظير. يفعل كل هذا في سياق بيئة اليوم سريعة الخطى.

يشير عباس إلى أن الغاية والوجهة الاستراتيجية هو المكان الذي تبدأ فيه صياغة الإستراتيجية. هذا تذكير قوي بأن الإستراتيجية إنما تدور حول الخيارات. تصبح هذه الخيارات أكثر وضوحًا عندما يفهم القادة ويتفقدون على غاية وطموحات المنظمة. في كثير من الأحيان ، تنغمس المنظمات في أولويات متنافسة، مما يجعل من الصعب تحديد أفضل طريقة لتخصيص الموارد. يمضي عباس بصبر خلال عملية تتضمن أنشطة وتقييمات للكشف عن النية الاستراتيجية بطريقة بناءة ومحفزة على التفكير.

يمكنك قراءة وتطبيق كتاب "إجراءات الإدارة الإستراتيجية - استراتيجيتك كيف تقيمها، وتصوغها، وتنفذها، وتحكم السيطرة عليها" من الغلاف إلى الغلاف وأن تستخدمه كدليل إرشادي لا يقدر بثمن للتفكير النقدي وحل المشكلات.

آلان د. ويتمان

بيكر تيلي الولايات المتحدة

رئيس مجلس إدارة شركة بيكر تلي العالمية

تزكيات

"إن ميزة عباس هي في قدرته على التوازن في الحفاظ على وتيرة التغيير والتطور، ولكن من دون إثقال كاهل المؤسسة بأعباء أكثر من اللازم. إنه ماهر بشكل خاص في ملاحظة أهمية ثقافة المؤسسة في تسريع أو عرقلة عملية التغيير والابتكار في المؤسسات الكبيرة. إنه يدرك تماما الحاجة للعمل في سياق الثقافة المؤسسية بدلا من العمل بشكل مضاد لها.

لقد حاز عباس على خلفيات تعليمية كبيرة وفرت له المعرفة الأكاديمية والنظرية الضرورية لإدارة الاستراتيجيات تمكنه من إبداء آراء يوثق فيها. إنه على دراية جيدة في النظرية الاستراتيجية وصياغتها... كما أنه مبتكر وكاتب في موضوع الاستراتيجية والحاجة لتفكير استراتيجي أفضل في عالم الشركات.

يملك عباس خبرة كبيرة في حل الصعوبات والتحديات عند تنفيذ استراتيجية فاعلة في المؤسسات الكبيرة. إن الحاجة إلى المهارات العالية في بناء الثقة بين فريق الاستراتيجية بالشركة وكبار المسؤولين التنفيذيين لهو أمر حيوي مهم وقد أظهر عباس قدرة عالية في هذا المجال، لديه القدرة على تحليل الموقف كاملا في نفس الوقت الذي يدرك فيه الحاجة للتدقيق بالتفاصيل المهمة، قدراته في الإدارة بشكل عام متطورة جدا".

الدكتور نيك كليفورد PhD, MBA, MCMI, FRSA
أستاذ محاضر بجامعة مانشستر للأعمال، المملكة المتحدة



"يمتلك عباس مزيجاً فريداً من الحدس الريادي والقدرات في الأعمال بالإضافة إلى مهارات الاستشارات والخبرات من النوعية الممتازة، يقارب عباس كل مشاريعه بطاقة عالية وحماس كبير ويستفيد من شبكته الواسعة بأفضل طريقة لتحقيق النجاح في الأعمال".

ريتشارد لوبلي، نائب الرئيس للاستراتيجيات، والمشاريع، والرقابة
مؤسسة الإمارات للطاقة النووية



"قضيت عطلة نهاية الأسبوع في القراءة والإعجاب بكتابك الرائع. الطريقة التي تناولت بها عملية صياغة الإستراتيجية المعقدة وتنفيذها والتحكم فيها يمثل هذه المصطلحات واللغة البسيطة هي طريقة بارعة ومريحة في القراءة".

ذو الفقار حمداني
الرئيس التنفيذي لمجموعة التنمية الغذائية، المملكة العربية
السعودية



"لقد قرأت الكتاب أكثر من مرة وأشعر أن عباس قد وضع الكتاب بطريقة مبسطة للغاية مع تقديم رسوم توضيحية وأمثلة عملية ، وبهذه الطريقة ، جعل الموضوع الأكثر تعقيداً، وأعني به التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه أمراً بسيطاً جداً بالنسبة إلى القارئ ليتمكن من فهمه وبالتالي تنفيذه. إن منهجيته التفصيلية جديرة بالثناء حقاً، وأتمنى لكم، أيها القراء، حظاً سعيداً في صياغة أهدافكم الإستراتيجية وتنفيذها، بالاستعانة بكتاب عباس".

ماجوجي بي سينغ
الشريك المسؤول عن المجموعة
بيكر تلي الشرق الأوسط ومجموعة بيكر تلي جي إف سي



قبل أن تبدأ القراءة

"عليك التفكير في الأشياء الكبيرة أثناء قيامك بأشياء
صغيرة بحيث تسير كل الأشياء الصغيرة في الاتجاه
الصحيح." - ألفين توفلر



↑ الرجوع لصفحة المحتويات



90% من
الشركات تفشل
في تحقيق أهدافها
الاستراتيجية

يخلص تقرير أُعدَّ مؤخرًا في هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) إلى أن 90% من الشركات تفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك لأن ما يقرب من 95% من موظفي الشركات لا يفهمون استراتيجيتها، كما أن 85% من فرق القيادة التنفيذية يقضون أقل من ساعة واحدة شهريًا في مناقشة الاستراتيجية، بينما لا يقضي 50% منهم أي وقت على الإطلاق في مناقشة الاستراتيجية!¹



نجد هذا الأمر واضحًا في حياتنا العملية اليومية؛ فرغم وضوح أهمية التفكير والتنفيذ الاستراتيجيين وإشارة الناس إلى مفرداتهما مرارًا في خطابهم اليومي، لكنهم في الغالب لا يعرفون حقًا ما يقصدونه؛ إذ إن كثيرًا من الناس يجدون صعوبة حقيقية في التفكير والتنفيذ الاستراتيجيين.

وتكمن أسباب هذه المشكلة في أمرين؛ أولهما: أن هناك كثيرًا من الغموض يكتنف فهم المفاهيم والتقنيات الاستراتيجية في بيئات الأعمال، وثانيهما مشكلة التمكّن من تطبيق هذه المفاهيم والتقنيات بشكل تلقائي واحترافي في الحياة اليومية.

1 Why Is Strategic Planning Important? Catherine Cote, Harvard Business School Online
<https://online.hbs.edu/blog/post/why-is-strategic-planning-important>

فإذا كانت البيئة المحيطة بنا ثابتة لاستطعنا النظر إلى الأمام واستشراف ما يحمله المستقبل، ونحتاج إلى خطة واحدة فقط نلتزم بها دون تغيير طريقة العمل.

لكننا نعيش في عالم متغير باستمرار، فإذا نظرنا في التغييرات التي حدثت خلال الأعوام العشرين الماضية -وما تزال تحدث بشكل مستمر دون انقطاع- سنجدها كلها على قدر كبير من الأهمية وتؤثر بشكل كبير في المشهدين السياسي والاقتصادي، وإذا نظرنا إلى عالم التكنولوجيا والاتصالات فإن وتيرة التغيير فائقة ومذهلة بكل ما للكلمة من معنى، ونفس الأمر ينطبق على الأوضاع الاجتماعية والقانونية والثقافية وهكذا.

وتعد هذه المشكلة من أكبر المشكلات التي تواجه مؤسساتنا وتنعكس بشكل مباشر في النتائج التي نحققها، وتمتد إلينا جميعًا - نحن موظفي هذه المؤسسات وأصحاب المصلحة فيها- بشكل فردي.

أن تسعى وتعمل - سواء في حياتك الشخصية أو في إدارة مؤسستك أو مشروعك أيًا كان- دون أن تتسلح بالقدرة الاستراتيجية فهذا هو التخبط بعينه، وحينئذ فليست جهودك وإنفاقك للأموال سوى مضيعة وتشتت وبعد عن النجاح.

وما يجعل المشكلة أشد حرجًا وأسوأ تأثيرًا أن تطوير الاستراتيجية عملية مستمرة؛ فالتغيير الاستراتيجي الذي يحصل في الوقت الحاضر يرسم صورة الوضع في المستقبل، ولذا يجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية قادرة على توقع التغيير ومواجهته.

شاهد الفيديو ▶

ما هو التفكير الاستراتيجي؟

3:37

وقد أدت هذه التغيرات المستمرة والجذرية إلى تعطيل كثير من الافتراضات والممارسات القديمة وتغيير قواعد اللعبة لدى كل المؤسسات، ومن ثم أصبحت المراجعات الدورية والمستمرة للاستراتيجية ونموذج الأعمال مهمة حيوية للشركات والمؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، ومن يتجاهل ذلك فسوف يجد نفسه قريبًا خارج اللعبة، بغض النظر عن مدى عظمة ما يتوافر لديه من إمكانيات أولية للنجاح.

ونتيجة لذلك "وجدت دراسة حديثة أجرتها شركة McKinsey أن متوسط أعمار أكبر الشركات المدرجة في البورصات في الولايات المتحدة كان 61 عامًا في عام 1958، بينما هو اليوم أقل من 18 عامًا، وتعتقد ماكينزي أن 75٪ من الشركات ستختفي بحلول عام 2027".²

وفي بيئة متسارعة التغير كهذه تحتاج المؤسسات حتمًا إلى نموذج للتخطيط الاستراتيجي يتيح لها توقع المستقبل، ويُمكنها من تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، وإبراز الفرص والتهديدات التي تلوح أمامها لتحديد المسائل الاستراتيجية، وتطوير خطة استراتيجية مرنة تُمكنها من مواجهة التحولات التي لا يمكن التنبؤ بها لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

إن امتلاك القدرة على الإدارة الاستراتيجية يعني باختصار القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على وضع التخطيط موضع التنفيذ في الواقع الخارجي لتحقيق النتائج المستهدفة.

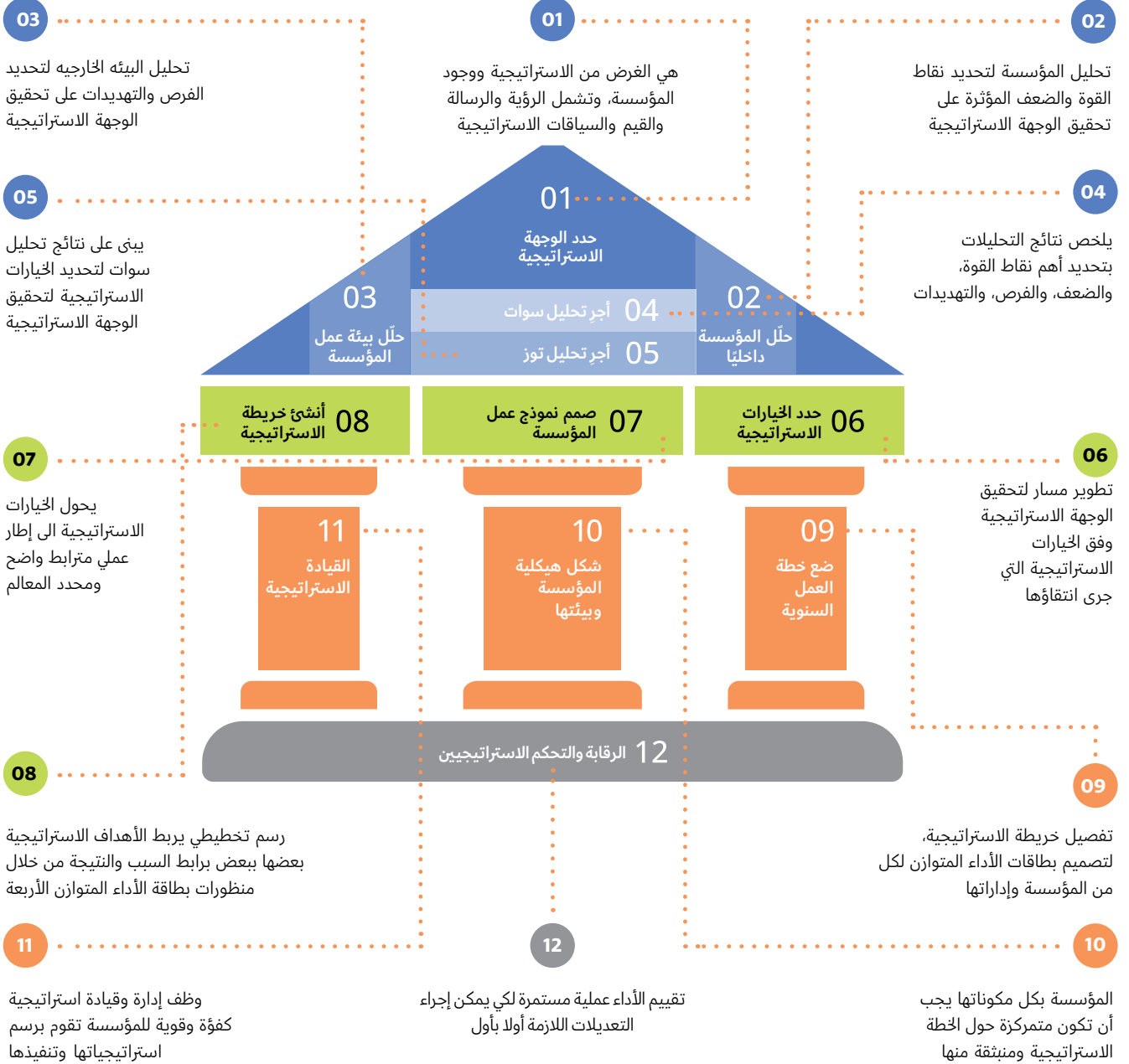
2 Why you will probably live longer than most big companies, December 2016, Professor Stéphane Garelli, <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/>

فالإدارة الاستراتيجية تستهدف الإجابة عن أسئلة: أين نريد أن نكون؟ وأين نحن الآن؟ وبالتالي كيف سنخطو من حيث نحن فعلاً إلى حيث نريد في إطار قيمنا وفي ظل التغيرات الحاصلة داخلياً وخارجياً؟

ويتشكل نموذج إجراءات الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل تتمثل في 12 خطوة استراتيجية: المرحلة الأولى: التقييم الاستراتيجي، وتتكون من الخطوات التالية: تحديد الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة، والتحليل الاستراتيجي للمؤسسة وبيئتها الخارجية، وإجراء تحليل سوات للمؤسسة، وأخيراً إجراء تحليل توز للوصول إلى الخيارات الاستراتيجية. المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية، وتتكون من الخطوات التالية: تحديد الخيارات الاستراتيجية، وتصميم نموذج عمل المؤسسة في ضوء خياراتها الاستراتيجية، وأخيراً تصميم خريطة الاستراتيجية بناءً على نموذج عملها وخياراتها الاستراتيجية. بعد صياغة الاستراتيجية ننتقل إلى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، وتتكون من الخطوات التالية: وضع خطة العمل الإجرائية السنوية، وتشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها الداخلية، والقيادة الاستراتيجية للمؤسسة. وأخيراً تأتي مرحلة الرقابة والتحكم الاستراتيجيين أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي.



نموذج إجراءات الإدارة الاستراتيجية



ولقد اطلعت على مئات المقالات التي كُتِبَتْ مؤخرًا في مجال التفكير والتنفيذ الاستراتيجيين، وشاهدت عشرات الدورات والفيديوهات التعليمية لتقييم ما يُعرض مما يحتاج إليه القارئ/المتدرب ليتمكن من امتلاك القدرة على الإدارة الاستراتيجية فلاحظت أن هناك غموضًا في عرض كثير من المفاهيم والتقنيات الاستراتيجية، وأنها في أغلب الأحيان تطرح بشكل غير مترابط، وحين تطرح بشكل مترابط فإنها تغفل بعض الخطوات الأساسية المنطقية التي تربط المراحل الاستراتيجية المختلفة.

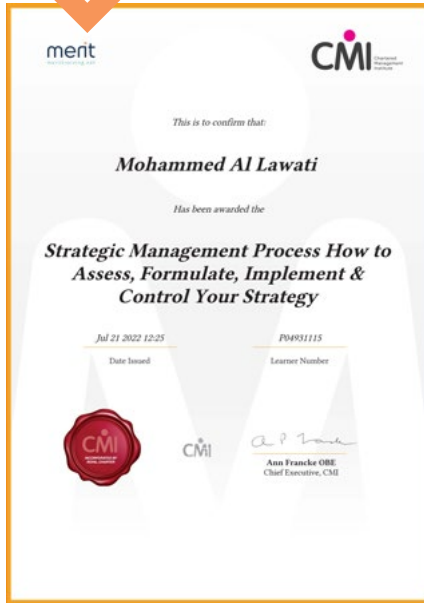
كما لاحظت أن الأمثلة المعروضة فيها تخص مؤسسات عالمية عملاقة من الصعب وغير الواقعي مجاراتها، أو هي أمثلة بسيطة لا تعبر عن الواقع الخارجي أو تمثل صعوبته وتعقيده، وأن الأمثلة تتغير من مفهوم إلى آخر، فلا يُذكر مثال واحد يُطبق عليه كل المفاهيم الاستراتيجية المطروحة إلى اكتمال وضع خطته الاستراتيجية، وبذا يفقد القارئ أو المتدرب فرصة بناء صورة واحدة متكاملة مترابطة لهذه المفاهيم والتقنيات الاستراتيجية.

كل هذا دفعني إلى كتابة هذا الدليل في الإدارة الاستراتيجية من أجل مساعدة القارئ/المتدرب وتمكينه من فهم عملية الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الأربع بلغة سهلة مرنة عملية بعيدة عن التنظير.

ويتناول الكتاب جميع الخطوات والمراحل التي وردت في نموذج الإدارة الاستراتيجية أعلاه بطريقة عملية تهدف إلى تطوير القدرات المهنية على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وترجمتها إلى واقع إجرائي يومي فعال وتقييمها بشكل عملي وسلس بالتركيز على تطوير الكفاءة المعتمدة على المهارات والمعرفة والفهم العملي المطلوب في مكان العمل على المستوى اليومي التشغيلي.

وقد حرصت -إلى جانب ذكر بعض الأمثلة الصغيرة هنا وهناك- على عرض مثال واقعي لإحدى المؤسسات الصغيرة، حيث طبقت المفاهيم والإجراءات الاستراتيجية عليها لتصميم خطتها الاستراتيجية كاملة. كما دعمت الكتاب بمجموعة من الفيديوهات التعليمية، والعديد من النماذج والرسوم التوضيحية للمفاهيم والتقنيات الاستراتيجية المعروضة، لتمكين القارئ من استيعابها والتمكن منها.

ولتحقيق أقصى استفادة من هذا الكتاب أقترح أن تنفذ ما تتعلمه هنا على مؤسستك خطوة بخطوة.



وهنا أود التأكيد على أن الاعتقاد بأن التفكير الاستراتيجي يتعلق بإدارة المؤسسات فحسب يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً، بينما الصحيح أنه يتعلق بإدارة الحياة كلها، كما يتعلق بإدارة المشروعات والمؤسسات، الفكرة أن الإدارة الاستراتيجية لا ينبغي أن تقتصر على كونها ممارسة نقوم بها في إدارة المؤسسات، وإنما يجب أن تكون نمط حياة وملكة نتسم بها ونتصرف بموجبها بشكل تلقائي وطبيعي في حياتنا، وهذا ما يسعى الكتاب إلى المساعدة في تحقيقه.

لقد تمّ اعتمادُ الكتاب من قبل جمعية الإدارة القانونية بالمملكة المتحدة (CMI, UK) وفق معاييرهم المهنية الصارمة في الإدارة والقيادة، واعتمد كبرنامج تدريبي، تمنح الجمعية (CMI) بموجبه شهادة الإكمال للمتخرجين من البرنامج.

جمعية الإدارة القانونية (CMI) بالمملكة المتحدة هي الهيئة المعتمدة للإدارة والقيادة في المملكة المتحدة. ومنذ أكثر من 70 عامًا وهم يتعاملون مع إدارة الأعمال والتدريب الاحترافي فيه لإلهام وتطوير المدراء ليصبحوا مدراء، وقادة ماهرين، وواثقين،

وناجحين. كما أنها الهيئة المهنية الوحيدة المعتمدة في المملكة المتحدة المتخصصة في تعزيز أعلى المعايير المهنية في الإدارة والتميز القيادي، وهي المنظمة الوحيدة التي يمكنها منح مرتبة المدير المعتمد، وهي أعلى وسام للمديرين والقادة.

لقد وضعت في الكتاب ما اكتسبته من معرفة نظرية وخبرة عملية خلال حياتي المهنية الطويلة التي امتدت قرابة 30 عامًا في مختلف المجالات المتعلقة بالاستراتيجيات، وقيادة عمليات التغيير الشاملة، ومختلف مفاصل إدارة الأعمال، شملت تدريب مئات المديرين والرؤساء التنفيذيين لعدة سنوات على البرنامج المهني "الإدارة الاستراتيجية والقيادة" لجمعية الإدارة القانونية بالمملكة المتحدة (CMI) المعادل للماجستير في نظام التعليم البريطاني، وتقييم العشرات منهم، وإجازتهم في الحصول على لقب "زمالة الإدارة" العالمي (مدير مجاز) من قبل الجمعية (CMI).

أرجو أن يكون الكتاب عونًا لك ليس في إدارة مشروعك أو حياتك المهنية فحسب، وإنما في إدارة حياتك كلها.

عباس آل حميد

أنشطة القسم

النشاط 1 (30 دقيقة)

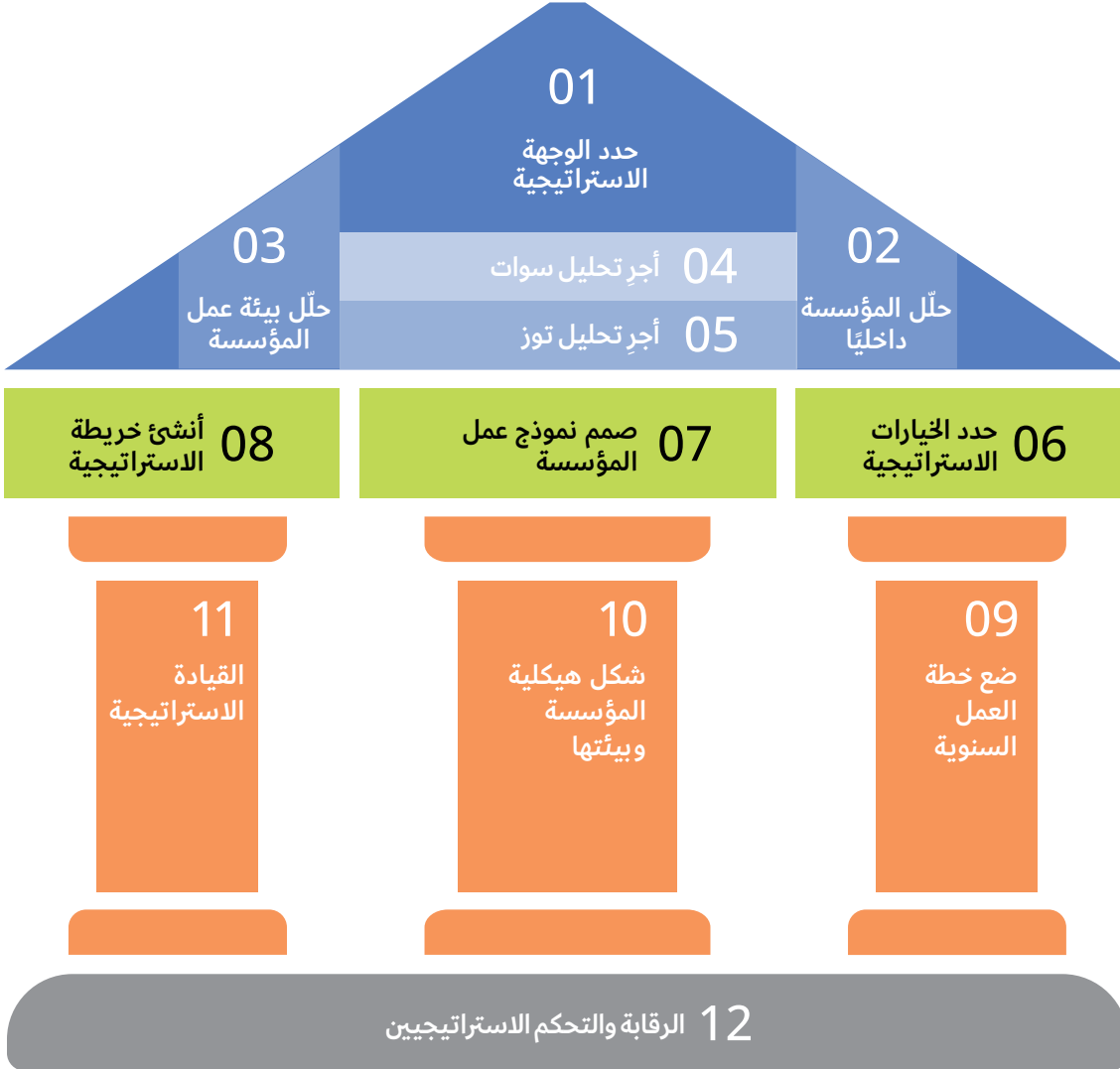
فكر جيدًا في خطوات التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك دون بحث معمق. ما الخطوات التي تستطيع أن تحدها لمؤسستك؟ هل تتناول مؤسستك هذه الخطوات في إدارتها الاستراتيجية؟

القسم الأول: التقييم الاستراتيجي

- 1 تحديد الوجهة الاستراتيجية
- 2 التحليل الاستراتيجي للمؤسسة وبيئتها الخارجية
- 3 الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

تحديد الوجهة الاستراتيجية



تحديد الوجهة الاستراتيجية

"العامل على غير بصيرة كالسائر على غير الطريق لا تزيده
سرعة السير إلا بعداً" - الإمام جعفر الصادق



↑ الرجوع لصفحة المحتويات



الوجهة الاستراتيجية
هي هدفنا النهائي

تحديد الوجهة الاستراتيجية

التالية) تحديد الطريقة الملائمة التي ينبغي أن نسلكها (وتمثل الخطة الاستراتيجية).

وبعد الانتهاء من عمليات التحليل الاستراتيجي (الخطوتين الثانية والثالثة من خطوات التقييم الاستراتيجي) نراجع الوجهة الاستراتيجية التي جرى تحديدها في الخطوة الأولى للتأكد من صحتها وواقعيتها، وتعديلها -إن لزم الأمر- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في عمليات التحليل الاستراتيجية.

تتمثل الخطوة الأولى في إجراءات الإدارة الاستراتيجية في تحديد عناصر الوجهة الاستراتيجية، وهي الغاية والغرض من الاستراتيجية ومن وجود المؤسسة أو الكيان الذي يُخَطَّط له، فمن دون معرفة وجهتك لا معنى لأن تتحرك من مكانك أصلاً.

وتمثل الوجهة الاستراتيجية نهاية الطريق الذي نريد الوصول إليه، ولذا فهي الأساس الذي يتم في ضوئه (وبناءً على معرفة أين نحن "وضعيتنا الاستراتيجية" وهو ما سنتناوله في الخطوات



التقييم الاستراتيجي

ولتسهيل الأمر سنأخذ المثال الآتي لنطبق عليه الإجراءات الاستراتيجية التي سنعرضها في هذا الكتاب خلال الأقسام الآتية لتصميم خطته الاستراتيجية.

"معهد التدريب" معهد تدريب تقليدي يقدم بعض البرامج الاحترافية القصيرة، ويعقد برامج للتدريب على بعض المؤهلات المهنية الدولية المعتمدة.

كان المعهد يحقق فيما مضى أرباحًا جيدة وكان نشاطه مزدهرًا، لكن منذ سنتين تقريبًا -وتحديدًا منذ تفشي جائحة كورونا وما تلاها من تغيرات تقنية واجتماعية وسلوكية واقتصادية- أصبح المعهد يعاني من ركود حاد بسبب الإجراءات الصحية من جهة، وتفضيل الناس اللجوء إلى التدريب الإلكتروني لتغطية احتياجاتهم التدريبية من جهة أخرى.

ولهذا قرر المعهد أن يغير نموذج عمله ويقدم خدمات التدريب الإلكترونية من خلال الشبكة العنكبوتية في الفضاء الافتراضي، مخفضًا بذلك مصروفاته التشغيلية، ورافعًا لإيراداته بسبب استهداف أسواق جديدة لم يكن يستطيع الوصول إليها سابقًا، مع تغيير اسمه إلى "معهد التدريب الافتراضي".

1 الرؤية الاستراتيجية

الرؤية ببساطة صورة جذابة جميلة للمؤسسة كما نريدها أن تكون في المستقبل عندما تنجح في تحقيق مهمتها (رسالتها).

ويُفترض في الرؤية أن تمنح الموظفين إحساسًا رائعًا بالغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة؛ كي يروا أنفسهم "يشيدون بناء"، ولا يضعون حجارة.

ولذا يجب صياغة "الرؤية" بحيث تعكس صورة حيوية وقوية في عقول الناس، وتستفز عواطفهم ومشاعرهم، وتثير لديهم الحماس والرغبة في النضال والتحدي، وتدفعهم إلى المشاركة الإيجابية البتاءة في الشركة من أجل تحقيق الرؤية.

وعليه فالعبارة التي نصوغ بها رؤية المؤسسة يجب أن تكون واضحة وملهمة، كما يجب أن تتسم بالقصر ما أمكن.

ولكن انتبه إلى أن تحديد رؤيتك الاستراتيجية يعتمد على أهدافك ورغباتك الحقيقية الكامنة وراء إنشائك للمشروع أو المؤسسة التي أنت بصدددها، ولذا يجب أن تكون صادقًا وواضحًا مع نفسك أثناء توثيقك لرؤيتك الاستراتيجية، لأنها الغاية الحقيقية التي تسعى إليها، ويجب أن تكون ماثلة دائمًا أمامك وأمام من تستعين بهم في عملك لتحقيقها والسعي نحوها، لأنها ستلعب الدور الأكبر في تحديد استراتيجيتك وتفاصيلها.



من المفترض أن تمنح الرؤية
للموظفين إحساسًا رائعًا بالغرض الذي
من أجله أنشئت المؤسسة

2

الرسالة الاستراتيجية

أما رسالة المؤسسة فهي سبب وجودها، أو بعبارة أخرى: المهمة التي على المؤسسة إنجازها بشكل صحيح كي تحقق رؤيتها في المستقبل.

ولتوضيح المسألة يمكن اعتبار "الرسالة" الطريق التي تسلكها المؤسسة لتحقيق رؤيتها.

وعليه، إذا أرادت المؤسسة أن تظل فعالة ونشطة وقادرة على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية فينبغي لها مراجعة رسالتها والتحقق من دقتها بشكل دوري مرة كل بضع سنين.

وتجيب رسالة المؤسسة عن السؤال: ما العمل التجاري الذي نحن فيه؟

والخطأ الذي يرتكبه كثيرون لدى صياغة الرسالة هو جعلها معقدة ومتشابكة مما يجعلها عصية على الفهم، ومن ثم فعند صياغة رسالة المؤسسة يُزاعى أن تكون واضحة ودقيقة وملهمة في الوقت ذاته.

في مثال "معهد التدريب الافتراضي" السابق الذكر هناك خيارات عديدة ممكنة لما قد تكون عليه رؤيتك الاستراتيجية، وسأعرض مجموعة منها، وستلاحظ أن هناك اختلافاً كبيراً بينها.

الخيار الأول: "أن نكون معهد التدريب الافتراضي الأفضل والأشمل على مستوى الشرق الأوسط".

الخيار الثاني: "أن نساعد شعوب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تغيير الحياة إلى الأفضل من خلال التطور المهني".

الخيار الثالث: "أن نكون المزود الرائد للمؤهلات المهنية المعتمدة لتعزيز كفاءات الأفراد وتعزيز تطورهم الوظيفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا".

ولنستطيع إكمال خطتنا الاستراتيجية علينا تحديد رؤيتنا الاستراتيجية أولاً، ولذا سأذهب إلى الخيار الثاني لاستكمال الأركان، وهو: "مساعدة شعوب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تغيير الحياة إلى الأفضل من خلال التطور المهني".

التقييم الاستراتيجي

في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" يمكننا صياغة رسالتنا الاستراتيجية بأنها:

"أن نصبح مركزًا تدريبيًا افتراضيًا موثوقًا به يقدم مؤهلات مهنية معتمدة عالميًا في مجال الأعمال في شكل محتوى إلكتروني تفاعلي باللغتين العربية والإنجليزية لعملائنا من الأفراد والشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا".

رسالة المؤسسة سبب وجودها. بمعنى آخر، إنها المهمة التي يجب أن تحققها المؤسسة أو تفي بها بالكامل لتحقيق رؤيتها في المستقبل.

تحديد الوجهة الاستراتيجية

وفيما يلي عدد من الأمثلة لرؤية بعض المؤسسات العالمية ورسالاتها:

الرسالة	الرؤية	المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ إنشاء شركة السيارات الأكثر إقناعًا في القرن الحادي والعشرين من خلال قيادة انتقال العالم إلى السيارات الكهربائية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة 	تسلا
<ul style="list-style-type: none"> ■ ابتكار ابتكارات رياضية رائدة، وجعل منتجاتنا مستدامة، وبناء فريق عالمي مبدع ومتنوع، وإحداث تأثير إيجابي في المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها 	<ul style="list-style-type: none"> ■ جلب الإلهام والابتكار لكل رياضي في العالم 	نايك
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقديم مجموعة واسعة من منتجات تأثيث المنزل العملية والمصممة تصميمًا جيدًا وبأسعار منخفضة للغاية بحيث يتمكن أكبر عدد ممكن من الناس من شرائها 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خلق حياة يومية أفضل لكثير من الناس 	آيكيا
<ul style="list-style-type: none"> ■ نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أقل الأسعار الممكنة وأفضل اختيار متاح وأقصى درجات الراحة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ أن نكون الشركة الأكثر تركيزًا على العملاء في العالم، حيث يمكن للعملاء العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت واكتشافه 	أمازون

التقييم الاستراتيجي

القيم هي المبادئ أو الافتراضات الأساسية التي تؤثر في طرق عمل المؤسسات وثقافتها، وتوفر القيم مبررًا للسلوك، ولذا فلها تأثير كبير في القرارات، وتُشكل أساس أسلوب إدارة أي مؤسسة، ويمكن رؤيتها في كل ما تفعله المؤسسة.

إن قيم المؤسسة وثقافتها تمثلان قوة دفع هائلة حين تتوافقان مع استراتيجية المؤسسة، لكنهما -في الوقت نفسه- يمكن أن تمثلتا تهديدًا خطيرًا إذا أضعفتا قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات المنافسة أو التكيف مع ما يحيط بها من متغيرات، وحينئذ تدفعان المؤسسة إلى حالة من الجمود والفشل.

ولذا فإن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون عونًا للمؤسسة أو عائقًا أمامها، ويمكن أن تؤثر إيجابًا أو سلبيًا في تقدمها وتطوير أدائها حين تواجه منعطفات أو متغيرات مهمة في طريقها اعتمادًا على طبيعة القيم والمعتقدات السائدة فيها.

وليس هناك إجابة خاطئة وأخرى صحيحة عند تحديد منظومة القيم الخاصة بك، فمنظومة القيم هي في الواقع مجموعة القيم التي يؤمن بها مُلاك المشروع ويرغبون بقوة في رؤيتها تتجسد من خلال المؤسسة، أو بمعنى أدق: يرغبون أن يكون جريان العمل في المؤسسة من خلال هذه القيم وأخذها بعين الاعتبار سواء عند تحديد تفاصيل استراتيجية المؤسسة أو تحديد ممارساتها وإجراءاتها.

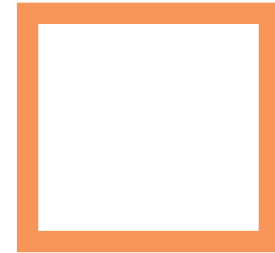
3

قيم المؤسسة

تحديد الوجهة الاستراتيجية

في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" يمكننا عند النظر في رؤية المعهد ورسالته افتراض أن تكون قيم المعهد:

- **التمكين:** تمكين عملائنا من ممارسة مهنتهم بكفاءة واقتدار.
- **المرونة:** نلتزم بالمرونة لتلبية متطلبات عملائنا، سواءً من حيث توقيت برامجنا ومدتها، أو من ناحية الرسوم وطريقة السداد، أو من حيث المنتجات وتنوعها.
- **الاحترافية:** نجسدها من خلال مصداقيتنا وثباتنا وإحساسنا بالمسؤولية، وتقديم برامجنا وفق معايير الجودة المعتمدة والجداول الزمنية المتفق عليها.
- **النزاهة:** نلتزم بالصدق والنزاهة والاستقامة في جميع ممارساتنا مهما كانت النتائج.



التقييم الاستراتيجي



وأود هنا أن أطرح مثالاً لتحديد الوجهة الاستراتيجية من التراث الإسلامي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر حين ولّاه مصر³، وهي أول وثيقة استراتيجية احترافية عرفها التاريخ.

يبدأ العهد بتحديد الرسالة الاستراتيجية للولاية (Mission) في: "جباية خراجها، وجهاد عدوها، واستصلاح أهلها، وعمارة بلادها".

ثم يعرج مباشرةً إلى ذكر القيم الأساسية (Values) فيحدددها في ثلاث: تقوى الله، ونصرة الله، والزهد.

ثم يذكر مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية التي تُمكن من تحقيق الرسالة الاستراتيجية والأسباب والمنطق الكامن وراء هذه الإجراءات.

3 نهج البلاغة.

نص: عهد_الإمام_علي_لمالك_الأشتر/ https://ar.wikishia.net/view/عهد_الإمام_علي_لمالك_الأشتر

مستوى عام بهدف تحقيق رسالة المؤسسة، وتجنب استخدام مقاييس موضوعية محددة على هذا المستوى، ومراعاة أن تكون العبارات مركزة وقصيرة (ويفضل ألا تزيد عن 6 كلمات لكل مجال)، وتجنب استخدام المصطلحات والكلمات الفضفاضة.

والهدف الأساس من إنشاء مجالات تركيز استراتيجية تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ولذا اسأل نفسك: هل ستحقق رسالتك ورؤيتك بالكامل إذا نجحت في تحقيق كل مجال من مجالات التركيز التي حددتها؟

إذا كانت إجابتك -من واقع خبرتك وفهمك- بالنفي، فلديك خياران: إما أن تعيد النظر في مجالات تركيزك، أو تعيد النظر في بيان رؤيتك/ رسالتك الاستراتيجية.

وإذا شملت مجالات التركيز كل ما يمكن للمؤسسة أن تحققه بشكل واقعي ولم تحقق الرسالة والرؤية الاستراتيجيتين فهذا يعني أنهما غير واقعتين، ولذا ينبغي العودة إلى الوراثة لتعديل الرؤية و/أو الرسالة الاستراتيجيتين.

مجالات التركيز (السياقات) الاستراتيجية

4

قبل الشروع في وضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق رسالة المؤسسة يجب أولاً ترجمة هذه الرسالة إلى مجموعة من مجالات التركيز الاستراتيجية في ظل منظومة قيم المؤسسة ومبادئها، وتحدد عادة في ثلاث مجالات إلى خمس مجالات من شأن التركيز عليها إنجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها الاستراتيجية.

وهذه الخطوة ضرورية لتحديد الأهداف الاستراتيجية ومن ثم الأنشطة التي ينبغي على المؤسسة القيام بها، وأي نشاط تقوم به المؤسسة ولا يقع في هذا الإطار ينبغي للمؤسسة التوقف عنه، اللهم إلا إن كان القيام به لضرورة استثنائية.

وعند صياغة مجالات التركيز الاستراتيجية ينبغي التركيز على النتائج المطلوب تحقيقها على

التقييم الاستراتيجي

مثال: شركة استشارات إدارية:

لنأخذ مثلاً شركة استشارات إدارية محلية رسالتها الاستراتيجية أن تكون شركة استشارات تتمتع بأفضل سمعة في البلد.

هنا يمكن أن تتمثل مجالات تركيزها الاستراتيجية في:

- مواكبة السوق: تكيف الخدمات في سوق متغيرة لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة جميعاً.
- التفكير بشكل تجاري عملي: بالنمو بشركتنا، وتطوير نماذج تقديم خدماتنا، وتطوير موظفينا لضمان عمل مستدام في المستقبل.
- رقمنة الأعمال: بالارتقاء بالمهارات والقدرات لمواكبة التطور نحو الرقمنة.
- إلهام الموظفين: بتوفير بيئة تُقدّر التنوع، ويمثل فيها التحول ومواكبة التغيرات أولوية، ويتمتع فيها الموظفون بفرص النمو والتطور.
- هدف مجتمعي أكبر: الإسهام في تمكين الدولة من التطور والنماء.



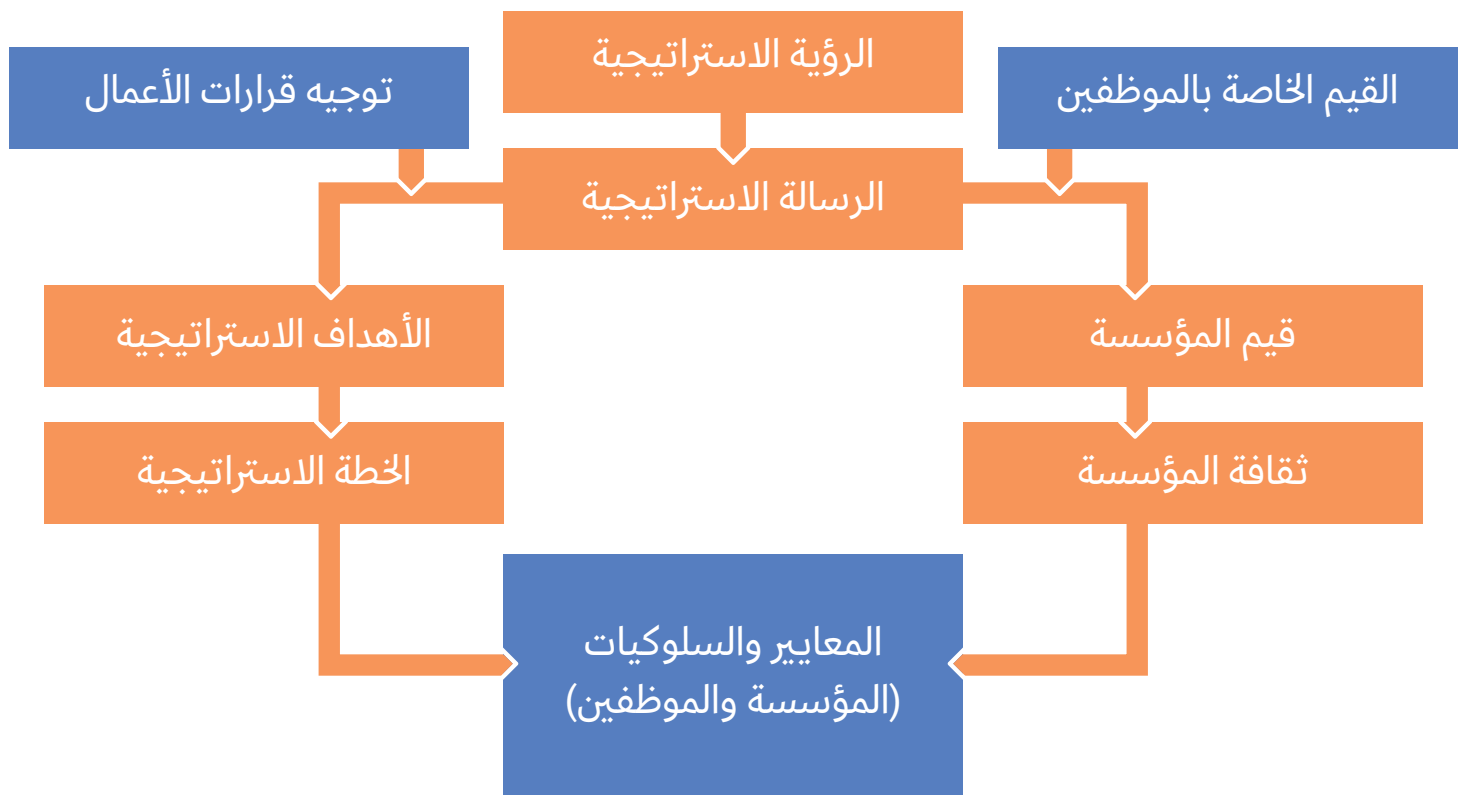
تحديد الوجهة الاستراتيجية

والآن نأتي لمثالنا "معهد التدريب الافتراضي"، ويمكننا بالنظر في رؤية المعهد ورسالته وقيمه افتراض أن تتمثل السياقات الاستراتيجية للمعهد (مجالات تركيزه الاستراتيجية) في:

- تعظيم قيمة المؤسسة (ربحية).
- إدارة عملاء وتسويق ابتكاري ومتميز (عملاء).
- منتجات تدريب إلكترونية إحترافية ومبتكرة (منتجات).
- تطوير موارد وشركات استراتيجية فعالة وكفاءة واقتصادية (موارد).



التقييم الاستراتيجي



5 مشاركة موظفي المؤسسة

يُفضّلُ إشراك أعضاء الفريق الرئيسيين في صياغة الرؤية والرسالة والقيم وتحديد مجالات التركيز الاستراتيجية، وكلما زاد عدد الأشخاص المشاركين في هذه العملية زادت قدرتهم على الإسهام في تحقيقها.

وهناك طرق عديدة لمشاركة أعضاء الفريق، بدءًا بإنشاء مجموعات التركيز، وإصدار استطلاعات الرأي، والاستجابة للأفكار والاقتراحات بمجرد ظهورها كجزء من العمل المعتاد، وأفضل هذه الطرق تكوين ثقافة التواصل المفتوح والصادق؛ حيث تحدث مثل هذه المناقشات بشكل طبيعي نتيجة اعتزاز العاملين وشغفهم بالمؤسسة وما تقوم به.



أنشطة القسم

النشاط 2 (15 دقيقة)

انظر إلى رؤية مؤسستك ومهمتها وقيمها، كيف تؤثر في طريقة عمل المؤسسة؟ هل تُوضع في الاعتبار في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ لماذا؟

النشاط 3 (30 دقيقة)

أعد صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها، واقترح التغييرات اللازمة على قيم المؤسسة - على افتراض أن مجلس الإدارة طلب منك ذلك - لتحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي، مع ذكر مبررات هذه التغييرات.

النشاط 4 (40 دقيقة)

بناء على إجابتك في النشاط (3) حدّد مجموعة مجالات التركيز الاستراتيجية لتحقيق الرسالة الاستراتيجية المفترضة.



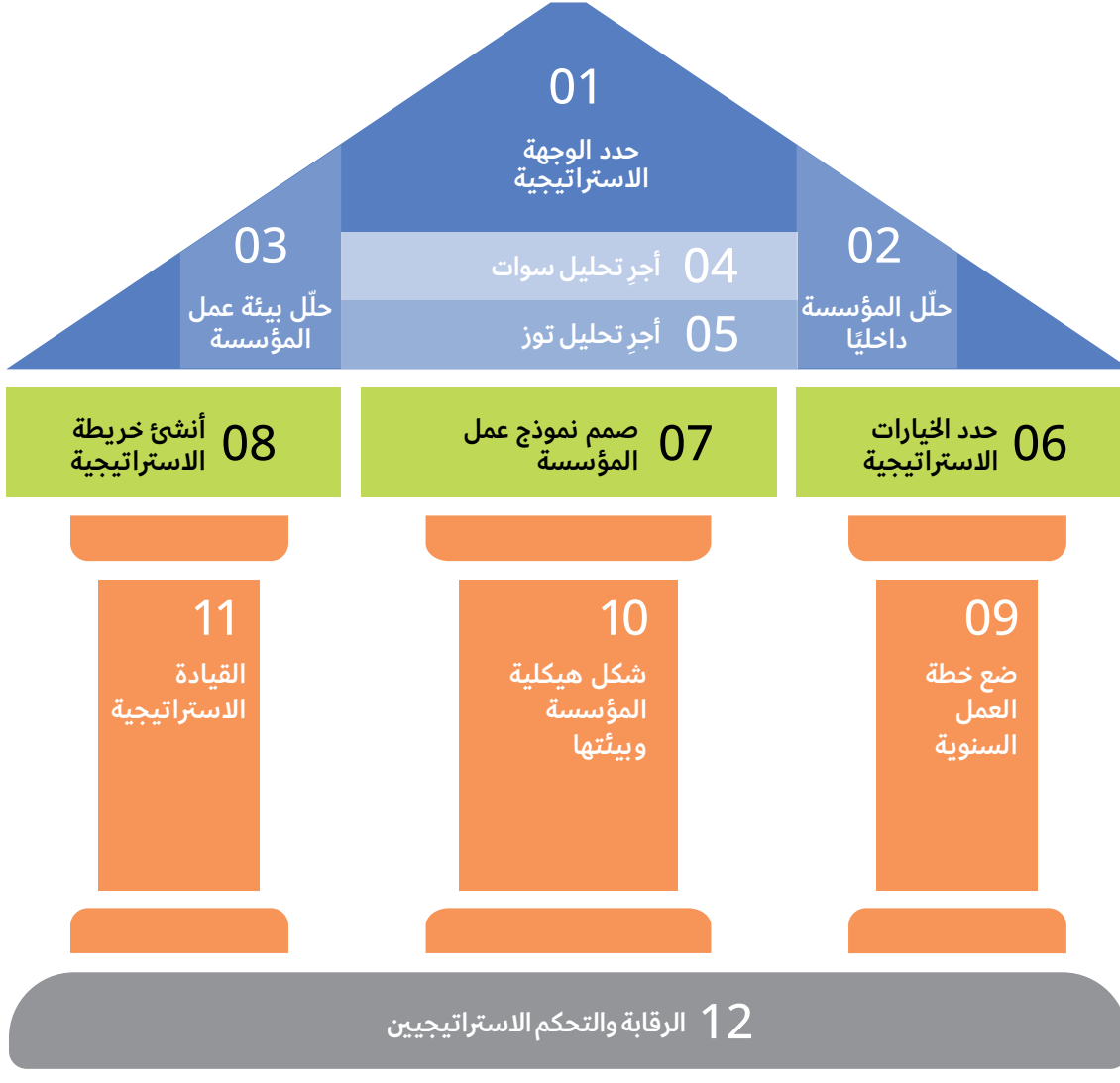
التقييم الاستراتيجي

- 1 تحديد الوجهة الاستراتيجية
- 2 التحليل الاستراتيجي للمؤسسة وبيئتها الخارجية**
- 3 الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

التقييم الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وبيئتها الخارجية



التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وبيئتها الخارجية

"التحليل هو نقطة البداية الحاسمة للتفكير الاستراتيجي."
- كينيتشي أوماي



↑ الرجوع لصفحة المحتويات



تعتبر عملية
التحليل
الاستراتيجي
الأساس
الذي تعتمد
عليه عملية
التخطيط
الاستراتيجي.



1

مقدمة

بعد تحديد الوجهة الاستراتيجية تأتي خطوة التحليل الاستراتيجي باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، ويقصد بالتحليل الاستراتيجي إجراء البحوث والتحليلات ذات العلاقة بالمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية بهدف التأكد من دقة الوجهة الاستراتيجية وواقعيتها، وتحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق الوجهة الاستراتيجية.

تعد عملية التحليل الاستراتيجي ركيزة أساسية تستند إليها عملية التخطيط الاستراتيجي، وللأسف لا تتجاوز بعض المؤسسات نطاق تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة، بل تُجرى قليلاً من التحليل الخارجي أو لا تقوم به على الإطلاق، ومثل هذه المؤسسات تتضاءل فرص بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة والسوق الحرة.

وعلى العكس من ذلك، فالمؤسسات التي تنظر إلى الخارج وتدرس البيئة الخارجية وتستخدم هذه المعرفة لتشكيل استراتيجيتها المستقبلية وتُنظّم نفسها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق خططها الاستراتيجية تكون قادرة بشكل كبير على الاستجابة لبيئتها وتحدي المتغيرات الحاصلة لتظل موجودة وتحقق النجاح.

التقييم الاستراتيجي



تمكنا أدوات التحليل المناسبة من جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لفهم المؤسسة وتحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جهة، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى، وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها من جهة أخرى.

وُلخِّص نتائج هذه التحليلات فيما يعرف بتحليل الموقف الاستراتيجي، وتحديدًا في تحليل سوات (SWOT) الذي نستند إليه لبناء مصفوفة توز (TOWS) التي تُحدِّد فيها الخيارات الاستراتيجية الملائمة وفق نتائج تحليل سوات، وهو ما ينقلنا إلى المرحلة التالية في عملية التخطيط الاستراتيجي "مرحلة صياغة الاستراتيجية".

وسنناقش فيما يلي أدوات التحليل الاستراتيجي وكيفية انتقاء الأدوات المناسبة منها.

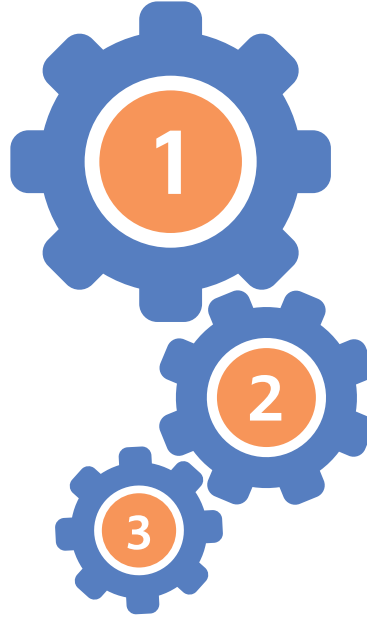
أدوات التحليل الاستراتيجي

2

يتكون التحليل الاستراتيجي للمؤسسة من ثلاثة أنواع من التحليلات:

التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة

تمكنا أدوات التحليل المناسبة من جمع المعلومات اللازمة وتحليلها: لفهم المؤسسة ونقاط قوتها وضعفها من جهة؛ ولفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى؛ وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها.



إجراء تحليل سوات (SWOT)

نقوم بتجميع وتلخيص نتائج هذه التحليلات في تحليل سوات (SWOT) لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

إجراء تحليل توز (TOWS)

نقوم بإجراء تحليل توز (TOWS) بالاستعانة بتحليل سوات. يحدد لنا تحليل توز الخيارات الاستراتيجية الملائمة؛ وهو ما ينقلنا للمرحلة التالية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2.1 أدوات تحليل المؤسسة داخليًا:

تركز هذه الأدوات على البيئة الداخلية؛ حيث تنظر في داخل المؤسسة لتقييم مواردها وأصولها وخصائصها وكفاءاتها وقدراتها من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وفيما يلي أمثلة لهذه الأدوات:

- الثقافة المؤسسية (Culture).
- تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis).
- تحليل الكفاءة الأساسية (Competence Audit).
- تدقيق الموارد (Resources Audit).
- تحليل الفجوات الاستراتيجية (Gap Analysis).
- سلسلة القيمة (Value chain).

2.2 أدوات تحليل البيئة الخارجية:

تبحث هذه الأدوات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة وكيفية تأثير عوامل هذه البيئة في المؤسسة سلبيًا أو إيجابًا، مما يساعد في معرفة الفرص المتاحة للاستفادة منها في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ومعرفة التهديدات والمخاطر المحدقة بها.



التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

ويتمثل الاختلاف الرئيس بين العوامل الخارجية للمؤسسة والعوامل الداخلية في أن المؤسسة لديها قليل من السيطرة على العوامل الخارجية، بينما تمتلك عمومًا سيطرةً كاملةً على العوامل الداخلية، وتشمل العوامل الخارجية للمؤسسة عدة عناصر، مثل: الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسة، والمشهد السياسي والقانوني والاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، والقواعد التي يتعين عليها مراعاتها، والمجتمعات التي تعمل فيها، وغير ذلك.

وفيما يلي أمثلة لهذه الأدوات:

- تحليل بستل (PESTEL Analysis).
- القوى التنافسية الخمس (5 Forces Analysis).
- تحليل المحفظة (Portfolio Analysis).



التقييم الاستراتيجي

2.4 كيف ننتقي أدوات التحليل المناسبة؟

تختلف طبيعة التحليل الاستراتيجي وعمقه ونوعية أدوات التحليل المستخدمة اعتمادًا على طبيعة المؤسسة أو الكيان الذي يُحطّط له، وطبيعة نشاطه، والبيئة التي يعمل فيها، والغرض الذي يُراد من أجله التخطيط؛ إذ يختلف التخطيط لإدارة دولة، أو مجتمع، أو مؤسسة حكومية، أو شركة قابضة، أو مؤسسة عملاقة، أو مؤسسة صغيرة، أو منظمة غير ربحية، أو إدارة في مؤسسة، أو مشروع محدد، أو حتى للحياة الشخصية، بما يتطلب تحليلًا استراتيجيًا مختلفًا.

2.3 أدوات تحليل الموقف الاستراتيجي:

تجمع هذه الأدوات بين العوامل الداخلية للمؤسسة وعوامل البيئة الخارجية معًا لتحديد الموقف والوضعية الاستراتيجية للمؤسسة بهدف معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أهم هذه الأدوات:

- تحليل الموقف (Cs5).
- تحليل سوات (SWOT).

وسنتناول لاحقًا في هذا الفصل أدوات التحليل بالشرح لتمكينك من استخدامها بشكل عملي.



2 - الخطوة الثانية

بناءً على هذا الفهم حدد المعلومات التي تحتاجها ولو بشكل عام وغامض نوعًا ما من أجل التوصل إلى النتائج الاستراتيجية التي تستهدفها والقرارات التي يقع على عاتقك اتخاذها.

3 - الخطوة الثالثة

حدد أدوات التحليل التي تحتاج إلى استخدامها والتقارير التي تحتاج إلى الاطلاع عليها للوصول إلى هذه المعلومات، وفي هذه المرحلة ربما يساعدك كثيرًا الاطلاع على أدوات التحليل المتاحة والغرض من استخدام كل أداة منها، فإن ذلك من شأنه أن يقدر ذهنك ويرشدك إلى الأدوات الصحيحة، وينضج فهمك للمعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتك الاستراتيجية، وبالتالي البيانات التي تحتاج إليها.

وليس هناك قاعدة محددة تعالج هذه المسألة، وإنما هي رهن بمدى قدرتك المعرفية وذكاك وخبرتك وفهمك للموضوع واحترافك التفكير الاستراتيجي، وفيما يلي بعض الإرشادات التي تسهل العملية وتعين في اتخاذ القرارات الصحيحة بخصوص طبيعة التحليل الاستراتيجي الذي ستجربه ومدى عمقه وأدوات التحليل التي ستستخدمها والتقارير التي ستطلع عليها.

1 - الخطوة الأولى

قبل البدء في عملية التحليل الاستراتيجي واستخدام الأدوات المختلفة عليك أن تفهم جيدًا ما تخطط له، والغرض منه، وطبيعة النتائج الاستراتيجية التي ترغب في التوصل إليها، ومستواها.

التقييم الاستراتيجي

في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" بالنظر إلى وضعي وما خططت له من تغيير نموذج عملي وبالنظر إلى أدوات التحليل أرى أن أكثر أدوات التحليل التي أحتاجها:

- تحليل الكفاءة الأساسية (Competence Audit).
- تدقيق الموارد (Resources Audit).
- تحليل الفجوات الاستراتيجية (Gap Analysis).
- تحليل بستل (PESTEL Analysis).
- القوى التنافسية الخمس (5-Forces Analysis).
- تحليل الموقف (Cs5).

وبعد إجراء هذه التحليلات الاستراتيجية سألخص النتائج التي أتوصل إليها في تحليل سوات لأترجمه في النهاية في تحليل توز بهدف تحديد الخيارات الاستراتيجية.

لن أناقش في الكتاب إجراء التحليلات المذكورة أعلاه على مثالنا هذا، ولكن سأفترض القيام بها، وسأطبق مباشرة تحليل سوات على مثالنا في موضع تال.

4 - الخطوة الرابعة

حدد البيانات التي تحتاج إلى البحث عنها بناء على أدوات التحليل التي قررت استخدامها وبالتالي المدخلات التي تحتاجها لاستخدام هذه الأدوات.

5 - الخطوة الخامسة

من المتوقع جدًا أثناء مطالعة التقارير المختلفة ذات العلاقة للوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة أن تكتشف حاجتك إلى معلومات أو أدوات تحليل أخرى ذات علاقة، وهذا ما سيعمق بحثك، ويجعل قراراتك الاستراتيجية أكثر رشداً.



ويجب إعداد موقع محدد يمكن للجميع الوصول إلى البيانات والمعلومات والتقارير والتحليلات المنجزة من خلاله، ولكن لا ينبغي أن يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يجب عقد اجتماع استراتيجي لاستعراض النتائج الرئيسية التي توصل إليها أعضاء الفريق، والتأكد من أن الجميع متفقون فيما يتعلق بالمؤسسة وبيئتها الخارجية.



2.5 مشاركة النتائج الرئيسية

بمجرد الانتهاء من عملية البحث وتحليل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية واستخلاص النتائج الرئيسية من المهم مشاركة هذه النتائج مع فريق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن ألا تجري التحليل كله بمفردك، فربما تحلل الفجوة مثلًا بينما يجري عضو آخر في الفريق مسحًا للبيئة الخارجية، وآخر يكمل تحليل سلسلة القيمة، بحيث يكون لدى كل عضو في الفريق جزء من المعلومات، لكن لا أحد لديه الصورة الكاملة.



التقييم الاستراتيجي

هي وسيلة مفيدة لتحديد مواقع الخلل المحتملة في الثقافة السائدة، كما يمكن أن تكون أداة فعالة لترسيخ الثقافة المستهدفة، ورغم تعدد عناصر الشبكة الثقافية، إلا أنه يمكن في بعض الأوقات جمع جوهر ثقافة المؤسسة في جملة واحدة فقط.

3.2 الرموز

تعطي الرموز رسائل قوية عن طبيعة المؤسسة، مثل: الأزياء الرسمية، والشعارات، والمسميات الوظيفية، وسيارات الشركة، وحجم المكاتب وتصميمها، وكذا اللغة المستخدمة داخل المؤسسة، وتعكس اللغة الاصطلاحية أو المصطلحات -مثل الإشارة إلى هيئة الموظفين بالموظفين، والموارد البشرية برأس المال البشري أو الأصول البشرية (أو غيرهما) - مجموعة ضمنية من الافتراضات عنهم تؤثر في الاستراتيجية الحالية أو المستقبلية.

3 الشبكة الثقافية

3.1 القصص

تمنح القصص المؤسسة وأعضائها إحساسًا بالتاريخ، وتلقي الضوء على أحداث وشخصيات رئيسة بالنسبة للثقافة المؤسسية، وتتعلق بشكل نموذجي بالنجاح وال فشل، وتخبر الغرباء والجدد في المؤسسة بما هو مهم، وتفسر سبب القيام ببعض الأشياء بطريقة معينة.

3.3 هياكل القوة (الصلاحيات)

تتعلق هياكل القوة بحجم النفوذ الذي تمارسه مجموعة ما داخل المؤسسة؛ ففي المستشفيات -على سبيل المثال- من المعتاد تسيير الاستراتيجية عن طريق الأطباء الأوائل مثل الجراحين والاستشاريين.

3.4 الهياكل التنظيمية

تمثل الهياكل التنظيمية في العادة انعكاسًا لهياكل القوة (الصلاحيات)، حيث تبرز المسؤوليات والعلاقات الوظيفية المهمة، وتميل التسلسلات الهرمية الرسمية إلى ترسيخ مركزية التفكير والتخطيط الاستراتيجي.



3.5 أنظمة الرقابة (التحكم)

تؤثر أنظمة الرقابة بدرجة كبيرة في الثقافة المؤسسية، حيث توجّه مؤسسات القطاع العام -على سبيل المثال- اهتمامها نحو السيطرة على الإنفاق على حساب جودة الخدمات المقدمة للعملاء بسبب مستويات التدقيق العالية التي تُجرى في القطاع العام.

3.6 الأعمال الروتينية والطقوس

هي الأعمال والإجراءات والأنشطة التي تحدث دائمًا بنفس الطريقة، والأنشطة اليومية التي تكوّن "الثقافة السائدة للمؤسسة".

أما الطقوس فهي أحداث خاصة تعبر عن الطريقة التي تنظر بها المؤسسة إلى نفسها؛ فقد تكون مناسبات، مثل احتفالات المكافآت، والأعياد السنوية، أو طريقة تقليد المناصب للموظفين الجدد، وهكذا.

وفيما يلي مجموعة من الأسئلة قد تساعد في فهم عناصر الشبكة الثقافية وتوثيقها لأي مؤسسة.



هياكل القوة (الصلاحيات)

تتعلق بحجم النفوذ
الذي تمارسه مجموعة
ما داخل أي مؤسسة



الهياكل التنظيمية

عادة ما تكون الهياكل
التنظيمية انعكاسًا لهياكل
القوة (الصلاحيات) حيث
تبرز المسؤوليات والعلاقات
الوظيفية المهمة



الرموز

تعطي الرموز رسائل قوية
عن طبيعة المؤسسة، وهي
أشياء مثل اللغة المستخدمة
والشعارات، والمسميات

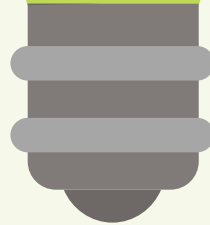


القصص

القصص تمنح المؤسسة وأعضاءها
إحساسًا بالتاريخ، وتلقي الضوء على
أحداث وشخصيات رئيسة بالنسبة
للثقافة المؤسسية



تساعد الثقافة
المؤسسية في تحديد
مواقع الخلل المحتملة
في الثقافة السائدة،
وفي ترسيخ الثقافة
المستهدفة



الأعمال الروتينية والطقوس

الأعمال الروتينية
والطقوس لها أكبر تأثير
على الثقافة المؤسسية



أنظمة الرقابة (التحكم)

تؤثر أنظمة الرقابة بدرجة
كبيرة في الثقافة المؤسسية



<p>القصص</p>	<ul style="list-style-type: none"> ما المعتقدات الأساسية التي تعكس القصص؟ ما مدى شيوع هذه المعتقدات؟ هل تتعلق القصص بنقاط القوة أو نقاط الضعف أو النجاح أو الفشل أو الانسجام أو المنشقين؟ من الأبطال؟ ومن الأشرار؟ ما المبادئ والقواعد التي ينحرف عنها المنشقون؟
<p>الأعمال الروتينية والطقوس</p>	<ul style="list-style-type: none"> ما الأعمال الروتينية المؤكدة؟ أي الأعمال ستبدو شاذة إذا جرى تغييرها؟ ما السلوك الذي تشجعه الأعمال الروتينية؟ ما الطقوس الجوهرية؟ ما المعتقدات الجوهرية التي تعكسها؟ ما الذي تؤكد البرامج التدريبية؟ ما مدى سهولة تغيير الطقوس/الأعمال الروتينية؟
<p>الرموز</p>	<ul style="list-style-type: none"> ما اللغة واللغة الاصطلاحية المستخدمة؟ ما مدى وضوح اللغة واللغة الاصطلاحية أو ما مدى سهولتها؟ ما جوانب الاستراتيجية التي تسلط الدعاية الضوء عليها؟ ما رموز الوضع الموجودة؟ هل هناك رموز معينة تدل على المؤسسة؟
<p>الهيكل التنظيمي</p>	<ul style="list-style-type: none"> إلى أي مدى تعد الهياكل ميكانيكية/عضوية؟ إلى أي مدى تعد الهياكل مسطحة/هرمية؟ إلى أي مدى تعد الهياكل رسمية/غير رسمية؟ هل تشجع الهياكل على التعاون أو المنافسة؟ ما نوع هياكل السلطة (الصلاحيات) التي تدعمها؟
<p>أنظمة الرقابة (التحكم)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ما الذي تتم مراقبته/التحكم فيه؟ هل التأكيد على المكافأة أم العقاب؟ هل ترتبط إجراءات الرقابة بالتاريخ أو الاستراتيجيات الحالية؟ هل إجراءات الرقابة كثيرة/قليلة؟
<p>هياكل القوة (الصلاحيات)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ما المعتقدات الجوهرية للقيادة؟ ما مدى التمسك بهذه المعتقدات؟ كيف تُوزع القوة (الصلاحيات) في المؤسسة؟ ما العوائق الرئيسية أمام التغيير؟
<p>بشكل عام</p>	<ul style="list-style-type: none"> كيف تصف الثقافة السائدة؟ ما مدى سهولة تغييرها؟ هل هناك تهديدات على صلة بالعناصر المنفصلة للشبكة؟

أنشطة القسم

النشاط 5 (40 دقيقة)

حدّد جوانب الشبكة الثقافية لمؤسستك.



التقييم الاستراتيجي



يُقصد بأصحاب المصلحة الأشخاص -أو المؤسسات- الذين لهم مصلحة مباشرة في عمل المؤسسة أو يتأثرون به، بما يشمل: ملاك المؤسسة، والموظفين، والمقرضين، والعملاء، والموردين، والحكومة، والمنافسين، والصحافة، والمؤسسات المدنية ذات العلاقة، وغيرها.

ولكّل مؤسسة متطلبات داخلية وأخرى خارجية، ولأصحاب المصالح اهتمامات مختلفة في المؤسسة، وربما تتباين هذه الاهتمامات، فمثلاً: من السهل ملاحظة هذا التباين بين مصالح الموظّفين الذين يُريدون تأمين عملهم وزيادة دخولهم من جهة، وحملة الأسهم الآخرين الذين يُريدون خفض تلك التكاليف على المدى القصير لتعزيز حصة السهم في الأرباح الموزعة المتوفرة من جهة أخرى.

4

تحليل أصحاب المصلحة



التقييم الاستراتيجي

وتحدد ثقافة المؤسسة وهيكلها وأنظمة التحكم كيفية حل الصراعات، وفي العادة تحظى كل مجموعة "أصحاب مصلحة" بنفوذ من نوع ما.

وتعكس هيكل القوة الداخلية للمؤسسة مصالح أصحاب المصلحة المسيطرين على المؤسسة، ولكن عليها -في الوقت نفسه- ضمان مصالح مجموعة أصحاب المصلحة الآخرين قدر الإمكان.

فعلى سبيل المثال تعمل المؤسسات التربوية في إطار ميزانيات محدودة جدًا يَجِبُ إنفاقها في الخطوط العريضة للحكومة، شريطة عدم إغفال الموظفين ومصالح المتعلمين.

وبعض مصالح "أصحاب المصلحة" محمية بالقانون؛ فالملاك وحملة الأسهم -مثلاً- محميون بقانون الملكية وقانون الشركات، بينما مصالح أصحاب المصلحة الآخرين عادة ما تكون محمية بلوائح تنفيذية أو بتقدير الإدارة.

وبشكل عام يمكن لأصحاب المصلحة التأثير في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة في جميع مراحلها، من حيث:

- الصياغة الأولية للرؤية، والقيم، والرسالة، والأهداف.
- انتقاء الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.
- وضع الخطة الاستراتيجية لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

ولذا كان من المهم الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين وتوقعاتهم في عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي في ضوء قدرتهم على إنجاح استراتيجية المؤسسة أو إفشالها، ومدى اهتمامهم بذلك.

من هنا كان من الضروري إجراء تحليل شامل لأصحاب المصلحة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويختلف أصحاب المصلحة حسب قوة التأثير الذي يتمتعون به في المؤسسة ومستوى الاهتمام المحتمل أن يمارسوه في دعم استراتيجية معينة.

مصفوفة ميندلو



أنشطة القسم

النشاط 6 (40 دقيقة)

أجرِ تحليلًا لأصحاب المصالح بالنظر إلى الاستراتيجية الحالية لمؤسستك أو الاستراتيجية الافتراضية المتوقعة لها (حال عدم وجودها فعليًا)، ثم صنّفهم إلى A, B, C, D حسب مستوى اهتمامهم وقوة تأثيرهم في المؤسسة واستراتيجيتها.

حدد التوقعات الخاصة بكل صاحب مصلحة من الصنفين A, B وآليات التعامل معه.

صاحب المصلحة	الصنف	توقعاته	كيفية التعامل معه

5 تحليل الكفاءات الأساسية

يقصد بالكفاءات الأساسية القدرات التي تعد ضرورية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية على الآخرين.

وهذه الكفاءات الأساسية اللازمة غير ثابتة، وإنما تتغير بين آن وآخر استجابةً للمتغيرات في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، وعليه فما يعد كفاءة أساسية في وقت ما بالنسبة لمؤسسة ما قد لا يعد كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى منافسة في نفس الوقت وفي نفس البيئة الخارجية، وقد لا يكون كذلك بالنسبة لنفس المؤسسة في وقت آخر أو بيئة تنافسية أخرى.

من هنا يجب تحليل الكفاءات الأساسية لأية مؤسسة ودراستها بشكل دوري، وكلما تغيرت ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية تغيرت خارطة الفرص والتهديدات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة.



التقييم الاستراتيجي

وهنا يجب أن ننتبه؛ فليس كل كفاءة مركزية للعمل التجاري تعتبر كفاءة أساسية، وإنما يجب أن تكون استثنائية بطريقةٍ ما بحيث يصعب تقليدها أو الحصول عليها بسهولة لتُعتبر كفاءة أساسية، فالموارد المعيارية أو تلك المتوفرة بسهولة لا يمكن أن تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد اقترح سي كيه براهالاد (CK Prahalad) وجي هاميل (G Hamel) ثلاثة عوامل تساعد في تحديد الكفاءات الأساسية في أي عمل تجاري:

العامل الأول: أن تُمكن المؤسسة من الدخول إلى أسواق جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

فمثلاً تمثلت الكفاءات الأساسية التي مكنت شركة ساغا (Saga) من تأسيس تلك القيادة القوية في توفير الخدمات المالية (مثل التأمين) والعطلات للجيل الأكبر في:

- عرض علامة مميزة بشكل واضح يخاطب مجموعة من العملاء المحددين بشكل مركز.
- زيادة مهارات التسويق المباشر، وإدارة قواعد البيانات، وحملات البريد المباشر، ومبيعات مراكز الاتصال.
- مهارات إدارة علاقات العملاء.





العامل الثاني: أن تمكن المؤسسة من تقديم منفعة إضافية أساسية للعملاء، بحيث يرغب العميل في دفع مزيد من المال مقابل المنتج، أو تستقطب قاعدة عملاء أكبر لمنتجها.

العامل الثالث: صعوبة تقليد المنافسين للكفاءة.

فمثلاً تتمتع شركة ديل (Dell) بمركز قوي في سوق أجهزة الحاسوب الشخصية بسبب مجموعة من الكفاءات الأساسية التي يصعب على المنافسين تقليدها، منها:

- خدمة دعم خاص للعملاء على الإنترنت “bespoking” لكل حاسوب يتم تصنيعه.
- تقليل رأس المال العامل في عملية الإنتاج إلى أدنى حد.
- جودة تصنيع وتوزيع عالية ومنتجات يُعتمد عليها بأسعار تنافسية.

التقييم الاستراتيجي

العوامل الثلاث التي تمكنك من تحديد الكفاءات الأساسية

03



تمكنك من دخول
أسواق أوسع، كأن
تمكنك - مثلاً - من
تقديم منتجات
وخدمات جديدة.

02



صعوبة قيام
المنافسين بتقليد
هذه الكفاءات.

01



تمكنك من تقديم
منفعة إضافية أساسية
للعلاء، من وجهة
نظرهم.

6

تدقيق الموارد

كي تستطيع المؤسسة تحقيق استراتيجيتها لا بد لها من امتلاك الموارد المطلوبة، فمثلاً: كيف يمكن لشركة نقل أن تبدأ استراتيجيتها الخاصة بنقل البضائع دون أن يتوفر لها الشاحنات والمعدات الخاصة بالنقل والسائقين الذين يجيدون قيادة الشاحنات وغيرهم؟

وبشكل عام يمكن تصنيف الموارد إلى:

6.1 موارد مالية

ويقصد بها تحليل قدرة المؤسسة على "تمويل" استراتيجيتها المختارة، سواء كان هذا التمويل بالموارد الذاتية للمؤسسة، أو من الملاك، أو من خلال الاقتراض والاستدانة بأنواعها.

وتتأثر قدرة المؤسسة على اجتذاب التمويل اللازم بعدة عناصر، منها:

- قوة فريق الإدارة بشكل عام وسمعته.
- قوة العلاقات مع المستثمرين والمقرضين الحاليين.
- جاذبية السوق التي تعمل فيها المؤسسة (أي: مدى كونها سوقاً جاذبة للاستثمار بشكل عام).
- الإدراج في سوق أسهم محدد.



التقييم الاستراتيجي

6.2 موارد بشرية

تتعلق بقاعدة مهارات المؤسسة، ما المهارات التي تمتلكها المؤسسة؟ هل تكفي لتلبية احتياجات الاستراتيجية المختارة؟ هل يمكن تعديل/تمديد قاعدة المهارات لتلبية المتطلبات الجديدة؟ يتضمن تدقيق ومراجعة الموارد البشرية تقييم العوامل التالية:

الموارد الحالية للموظفين

- عدد الموظفين حسب الوظيفة والموقع والدرجة، والخبرة، والمؤهلات، والراتب.
- متوسط معدل دوران الموظفين ("الدوران الطبيعي").
- المستوى الإجمالي للتدريب ومعايير التدريب المحددة في الوظائف الرئيسية.
- تقييم "الموارد غير الملموسة" مثل الروح المعنوية وثقافة العمل.



التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

التغيرات المطلوبة في الموارد

- ما هي التغيرات التي تطرأ على تنظيم المؤسسة التي تم الترويج لها في الاستراتيجية (مثل تغيير الموقع والمواقع الجديدة والموارد الجديدة)؟
- كم عدد الموارد البشرية الإضافية المطلوبة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ (وهي تشمل البدائل: التوظيف، والحصول عليها من مصادر خارجية، والمشاريع المشتركة، وما إلى ذلك).



التقييم الاستراتيجي



6.3 موارد مادية

تشمل الموارد المادية تشكيلة واسعة من الموارد التشغيلية المتعلقة بالقدرة المادية على تنفيذ الاستراتيجية، وتشمل:

- مرافق الإنتاج.
- تسهيلات التسويق.
- تقنية المعلومات.

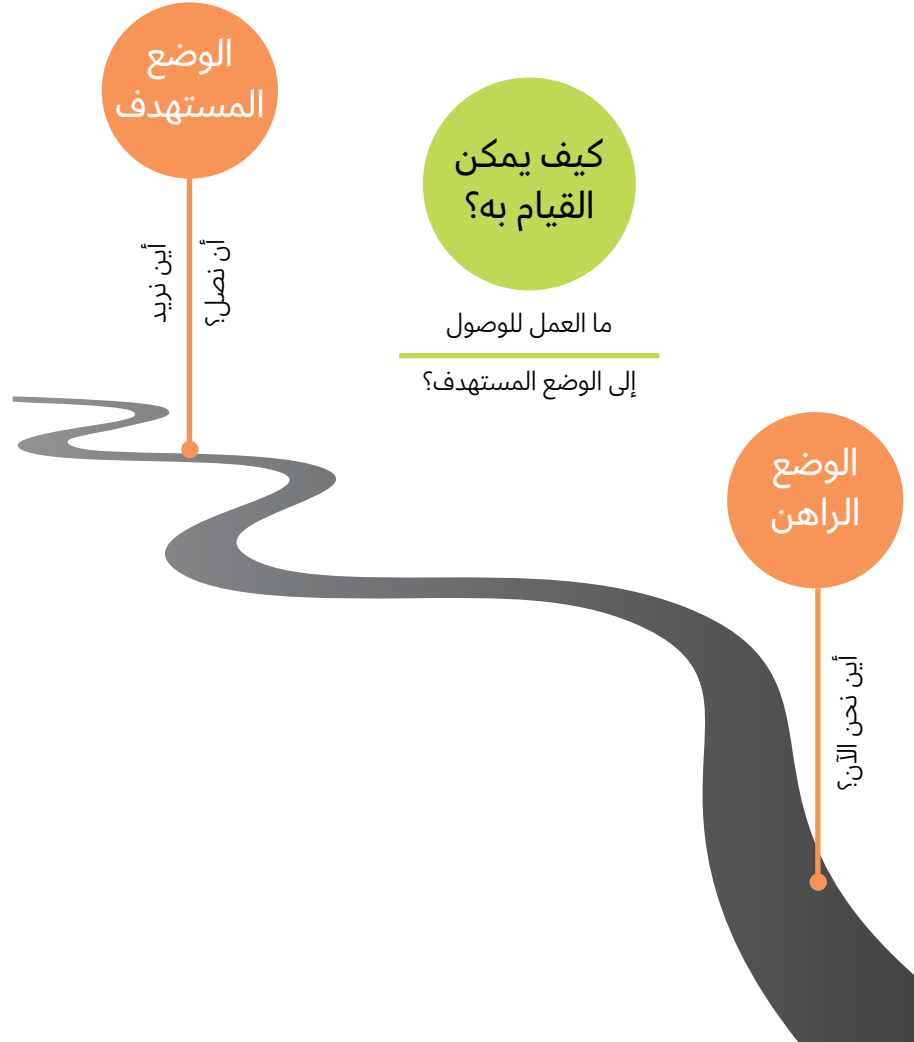
6.4 موارد غير ملموسة

تلعب الموارد غير الملموسة دورًا رئيسيًا في إنجاح المؤسسة وتمكينها من تحقيق استراتيجيتها، وتتضمن: الشهرة التجارية، والسمعة، وعلامات الملكية الفكرية، وغيرها.

تحليل الفجوات الاستراتيجية

7

يعد تحليل الفجوات الاستراتيجية أداة تحليل داخلية رائعة تساعدك في تحديد الثغرات التي تعيق تقدمك نحو أهدافك ورؤيتك حسب ما هو مخطط، ويمكنك التحليل من مقارنة واقع مؤسستك الحالية بحالتها المستقبلية التي تخطط وتسعى لها لكي تحدد الفجوات الموجودة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوات.





وتحليل الفجوات الاستراتيجية أحد الأساليب المستخدمة لمساعدة المؤسسات في قياس مدى حصولها على أفضل عائد من مواردها، حيث تحدد الفجوات بين الوضع الراهن وأفضل نتيجة ممكنة، وتحدد المجالات المستهدف تحسينها، والموارد المطلوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وينشأ تحليل الفجوات الاستراتيجية من مجموعة متنوعة من تقييمات الأداء، أبرزها قياس الأداء المعياري وإجراء المقارنات عندما يكون مستوى أداء صناعة أو مشروع شبه معروف، ويمكن استخدام هذا المعيار لقياس مدى مقبولية أداء الشركة أو حاجته إلى تحسين.

وانطلاقاً من تحليل الفجوات يمكن للمؤسسة تحديد مجموعة الموارد اللازمة - مثل: المال، والوقت، والموظفين - لتحقيق نتيجة أفضل.

8 تحليل سلسلة القيمة

طرح مايكل بورتر عام 1985 - في كتابه "الميزة التنافسية" - مفهوم سلسلة القيمة، وافترض أن أنشطة المؤسسة تضيف قيمة للخدمة والمنتجات التي تنتجها، ويجب القيام بتلك الأنشطة بأقصى مستوى إذا أرادت المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية حقيقية.

إذا تمت بفاعلية يجب أن تتجاوز القيمة التي يتم الحصول عليها (السعر الذي يدفعه العملاء) تكاليف القيام بها؛ أي: يجب على العملاء أن يعودوا إلى المؤسسة ويتعاملوا معها بحرية ورغبة، واستخدام بورتر كلمة "هامش" للتفريق بين إجمالي السعر - القيمة - الذي كان العميل مستعداً لدفعه وتكلفة القيام بالأنشطة.

وعليه فمن المهم للمؤسسة أن تعرف مدى فاعلية أنشطتها الداخلية والقيمة التي تضيفها للخدمة أو المنتج، فإذا لم تكن فعالة أو لا تضيف قيمة (تسهم في جودة التجربة الكلية للعملاء) فإنها تكون عبئاً على الموارد، وتقلل الهامش الكلي الذي يؤثر بدوره في الربحية والتنافسية.



8.1 أنشطة المؤسسة

اقترح مايكل بورتر تقسيم أنشطة المؤسسة إلى: "أنشطة أولية"، و"أنشطة دعم".

🔦 الأنشطة الأولية

تتعلق هذه الأنشطة الأساسية مباشرة بالإنتاج وعمليات إيصال المنتج إلى أيدي العملاء من التسويق إلى التوزيع.

- اللوجستيات الداخلة (Inbound Logistics): تشير إلى البضائع التي ترد من المؤسسات الموردة والجاهزة للاستخدام لإنتاج المنتج النهائي.
- العمليات (Operations): تصنيع المواد الخام والبضائع التي جرى الحصول عليها في المنتج النهائي، وتضاف قيمة للمنتج عند هذه المرحلة أثناء تحركه عبر خط الإنتاج.
- اللوجستيات الخارجة (Outbound Logistics): بمجرد تصنيع المنتجات تكون جاهزة للنقل إلى مراكز التوزيع وتجار الجملة وتجار التجزئة أو العملاء.
- التسويق والمبيعات (Marketing and Sales): يجب ضمان توجيه المنتج إلى مجموعة العملاء الصحيحين، ويُستخدم مزيج التسويق لوضع استراتيجية فعالة لإيصال الميزة التنافسية بوضوح إلى المجموعة المستهدفة باستخدام المزيج الترويجي.
- الخدمات (Services): تتمثل في الدعم الذي تقدمه المؤسسة بعد بيع المنتج/الخدمة، وقد يكون في شكل تدريب لما بعد البيع، وكفالات، و ضمانات.



أنشطة الدعم

تساعد أنشطة الدعم الأنشطة الأولية في مساعدة المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية، وتشمل:

- **التوريدات (Procurement):** يجب على هذه الدائرة الحصول على المواد الخام للمؤسسة والحصول عليها بأفضل سعر وأفضل جودة ممكنة.
- **تطوير التكنولوجيا (Technology Development):** استخدام التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية داخل المؤسسة، وهذا أمر مهم للغاية في بيئة اليوم المدفوعة بالتكنولوجيا، ويمكن استخدام التكنولوجيا في الإنتاج لخفض التكلفة وبالتالي إضافة قيمة، أو في البحث والتطوير لتطوير منتجات جديدة، أو عن طريق استخدام الإنترنت لتمكين العملاء من الحصول على مدخل إلى التسهيلات على الإنترنت (online facilities).
- **إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):** يجب على المؤسسة تعيين الموظفين المناسبين وتدريبهم وتطويرهم إذا أرادت أن تنجح في تحقيق أهدافها، ويجب تحفيز الموظفين، وأن يُدفع لهم "معدل الأجور الشائع في السوق" إذا كان بقاءهم مطلوبًا مع المؤسسة ليضيفوا قيمة لها خلال مدة استخدامهم؛ ففي قطاع الخدمات -مثل شركات الطيران- يقدم "الموظفون" الميزة التنافسية المطلوبة في المجال.



التقييم الاستراتيجي

■ **بنية تحتية قوية (Firm Infrastructure):** تحتاج كل مؤسسة إلى ضمان عمل مواردها المالية وهيكلها القانوني وهيكلها الإداري بشكل فعال مما يسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام.

وكما نرى فإن سلسلة القيمة تشمل كل المؤسسة، وتُنظر في كيفية ارتباط الأنشطة الأولية وعملها وأنشطة الدعم فيها بشكل فعال للمساعدة في كسب ميزة تنافسية رفيعة للمؤسسة.

أما حالات الترابط فتعني تدفق المعلومات والبضائع والخدمات وكذلك الأنظمة والعمليات لضبط الأنشطة وتنظيمها.



ويمكن بيان أهمية البنية التحتية بشكل أفضل ببعض الأمثلة البسيطة:

المؤسسات عناصر من نظام قيمة أو سلسلة توريد، وعليه يجب أن يغطي تحليل سلسلة القيمة كل نظام القيمة الذي تعمل فيه المؤسسة.

وضمن كل نظام للقيمة تتوفر قيمة محددة لهامش الربح، وهذا هو فرق السعر النهائي الذي يدفعه العميل وقيمة كل التكاليف المتكبدة في إنتاج المنتج/الخدمة (مثل: المواد الخام، الطاقة... إلخ) وتسليمه، وبناء على هيكل نظام القيمة يتحدد توزيع هذا الهامش بين الموردين والمنتجين والموزعين والعملاء والعناصر الأخرى لنظام القيمة.

ويستخدم كل عضو في النظام مركزه في السوق وقوته في التفاوض للحصول على نسبة أعلى من هذا الهامش، ورغم ذلك يمكن لأعضاء نظام القيمة التعاون لتحسين فاعليتهم وخفض تكاليفهم بغرض تحقيق هامش إجمالي أعلى لفائدتهم جميعًا (عن طريق خفض المخزون مثلاً في نظام الوقت المحدد (Just-In-Time).

لن تكون دائرة التوريدات قادرة على طلب المواد الضرورية في الوقت الصحيح إلا إذا قدمت وظيفة التسويق والمبيعات توقعات المبيعات للفترة القادمة إلى جميع الدوائر الأخرى في حينه وبدقة يعوّل عليها، وبنفس الطريقة لن تكون العمليات قادرة على جدولة الإنتاج بطريقة تضمن تسليم المنتجات في حينها وبطريقة فعالة إلا إذا قامت دائرة التوريدات بعمل جيد وأحالت معلومات الطلبات إلى اللوجستيات الداخلة.

وبشكل رئيس فإن حالات الترابط تتعلق بتعاون متواصل ومتناسق وتدفع للمعلومات بين أنشطة سلسلة القيمة وبنفس الطريقة، ومن الحيوي أن تكون الأنشطة التي تجرى هادفة وفعالة، وإلا فإنها تخفض الهامش.

وفي معظم الصناعات من غير المعتاد أن تقوم شركة واحدة بكل الأنشطة، بداية من تصميم المنتج، وإنتاج المكونات، والتجميع النهائي، إلى التسليم للمستخدم النهائي بنفسها، وفي معظم الأحيان تمثل

التقييم الاستراتيجي



8.2 طريقة إجراء التحليل

هناك طريقتان مختلفتان لإجراء التحليل تعتمدان على نوع الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة في إنشائها:

● ميزة التكلفة

يُستخدم هذا الأسلوب عندما تنصب الميزة التنافسية للمؤسسة على خفض التكاليف، ولذلك فهي ترغب في فهم مصادر ميزة التكلفة أو عيوبها والعوامل التي تدفع هذه التكاليف.

■ **الخطوة الأولى:** تحديد جميع الأنشطة (الأساسية والداعمة) وفصلها، ويتطلب ذلك معرفة كافية بعمليات الشركة؛ لأن أنشطة سلسلة القيمة ليست منظمة بنفس الطريقة التي تنظم بها الشركة نفسها.

■ **الخطوة الثانية:** تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط في التكلفة الإجمالية للمنتج، حيث تُقسَّم التكاليف الإجمالية لإنتاج المنتج أو الخدمة وتخصيصها لكل نشاط، وتُستخدم طريقة التكلفة على أساس النشاط (Activity Based

Costing) لحساب التكاليف لكل عملية. ويجب في البداية معالجة الأنشطة التي تعد مصادر رئيسة للتكلفة أو تتم بشكل غير كفؤ واقتصادي (عند قياسها مقارنة بالمنافسين).

■ **الخطوة الثالثة:** تحديد العوامل المؤثرة في التكلفة لكل نشاط؛ فتكاليف الأنشطة كثيفة العمالة -مثلاً- تتحدد بـ: عدد ساعات العمل، وسرعة العمل، والعمل المنجز في كل ساعة، ومعدل الأجور، وغير ذلك.

■ **الخطوة الرابعة:** تحديد مدى الترابط بين تكاليف الأنشطة؛ فقد يؤدي خفض التكاليف في نشاط واحد إلى مزيد من الخفض في تكاليف الأنشطة اللاحقة. وفهم هذه السلسلة يؤدي إلى فهم أفضل لكيفية تأثير تحسينات التكلفة في سلسلة القيمة بأكملها.

■ **الخطوة الخامسة:** تحديد الفرص الممكنة لخفض التكاليف والتخطيط لها، من خلال معرفتنا -من الخطوات السابقة- بالأنشطة غير الكفؤة والعوامل المؤثرة في التكلفة بما يمكنها من التخطيط لكيفية تحسينها.

طريقة إجراء تحليل سلسلة القيمة، وفق ميزة التكلفة

ترابط التكاليف

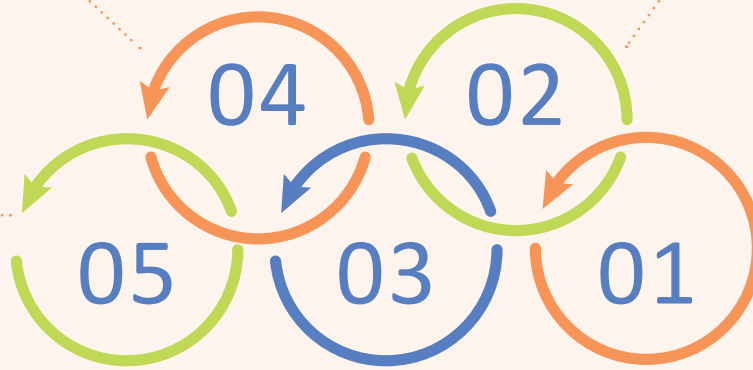
تحديد مدى الترابط بين تكاليف الأنشطة، فقد يؤدي خفض التكاليف في نشاط واحد إلى مزيد من التخفيضات في التكاليف في الأنشطة اللاحقة.

حساب التكاليف

تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط في التكلفة الإجمالية للمنتج حيث يتم تقسيم التكاليف الإجمالية لإنتاج منتج أو خدمة وتخصيصها لكل نشاط

خفض التكاليف

تحديد الفرص الممكنة لخفض التكاليف والتخطيط لها



فصل الأنشطة

تحديد جميع الأنشطة الأساسية والداعمة وفصلها عن بعضها البعض وفق عمليات التي تقوم بها

محركات التكاليف

تحديد العوامل المؤثرة في التكلفة لكل نشاط

ميزة التمايز

تستخدم المؤسسات التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات متفوقة نهج ميزة التمايز.

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأنشطة التي تخلق القيمة للعملاء، فبعد تحديد جميع أنشطة سلسلة القيمة يتعين التركيز على تلك الأنشطة التي تسهم بشكل أكبر في خلق قيمة للعملاء.
- **الخطوة الثانية:** تقييم استراتيجيات التمايز الممكنة لتحسين القيمة المقدمة للعميل، وفيما يلي أمثلة لهذه الاستراتيجيات:
 - ◀ إضافة مزيد من ميزات المنتج.
 - ◀ التركيز على خدمة العملاء والاستجابة لمتطلباتهم.
 - ◀ زيادة التخصيص.
 - ◀ تقديم منتجات تكميلية.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد أفضل تمايز مستدام، فعادةً ما يكون التمايز المتفوق وقيمة العميل نتيجة عديد من الأنشطة والاستراتيجيات المترابطة المستخدمة، ويجب استخدام أفضل مزيج منها لتحقيق ميزة التمايز المستدام.



الخطوة الثالثة

تحديد أفضل تمايز مستدام

يكون التمايز المتفوق وقيمة العميل نتيجة للعديد من الأنشطة والاستراتيجيات المترابطة المستخدمة. يجب استخدام أفضل مزيج منها لتحقيق ميزة التمايز المستدام

تقييم استراتيجيات التمايز
الممكنة لتحسين القيمة
المقدمة للعميل

تقييم استراتيجيات التمايز الممكنة

الخطوة الثانية



الخطوة الأولى

فصل الأنشطة ذات القيمة المقدمة

بعد تحديد جميع أنشطة سلسلة القيمة، يتعين التركيز على تلك الأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في خلق قيمة العملاء

نحلل هنا البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومختلف العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتقنية/ التكنولوجية والبيئية والسياسية والقانونية والأخلاقية الرئيسة التي تؤثر في المؤسسة وفي قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

9 تحليل بستل (PESTEL)

الفنية/ التقنية

مستويات البحث، التركيز على الإبداع، الاكتشافات أو التطورات الجديدة، انتهاء صلاحية تقنية ما، المواقف تجاه/ معدلات قبول أفكار جديدة من قبل عامة الجمهور.

القانونية

قانون المنافسة، قانون الصحة والسلامة، قانون البيئة، سلامة المنتجات، قانون حماية المستهلك.

البيئية

قانون حماية البيئة ولائحته، الموقف العام من النفايات/ المسائل البيئية، أسعار الطاقة، الاستهلاك والعرض.

السياسية

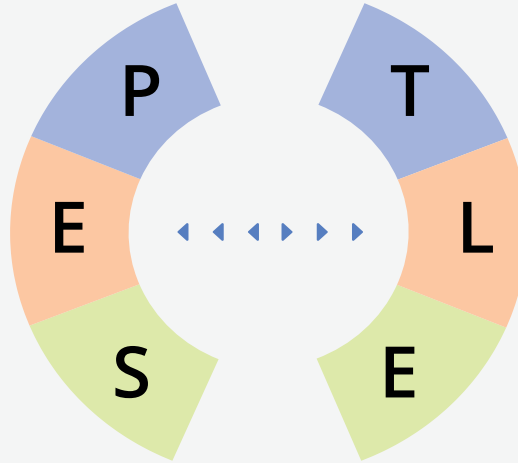
الحكومة، الاستقرار، سياسات الحكومة.

الاقتصادية

الأداء العام للاقتصاد، الناتج المحلي، نسب الفائدة، معدلات التضخم، أرقام البطالة واتجاهاتها، مستويات الضريبة، الدخل القابل للإنفاق.

الاجتماعية

العوامل الديموغرافية، توزيع الدخل، التحولات الاجتماعية، تغييرات أسلوب الحياة، المواقف من العمل/ الترفيه، مستويات التعليم.



الحكومة، الاستقرار، سياسات الحكومة (مثل الضرائب)، العلاقات مع الشركاء التجاريين من الخارج، لوائح التجارة الخارجية وسياساتها، السياسات الاجتماعية والتعليمية (مثل: رواتب التقاعد، إجازة الأمومة/الأبوة، حظر التدخين، المبادرات التدريبية الحكومية... إلخ)..	السياسية POLITICAL
الأداء العام للاقتصاد (ويشمل: أسعار الأسهم، معدلات اقتراض القطاع العام... إلخ)، والنتائج الإجمالي المحلي (GDP)، ونسب الفائدة (interest rates)، ومعدلات التضخم (inflation rates)، وأعداد البطالة واتجاهاتها (unemployment figures and trends)، ومستويات الضريبة (levels of taxation)، والدخل القابل للإنفاق (disposable income).	الاقتصادية ECONOMIC
العوامل الديموجرافية، وتوزيع الدخل، والتحول الاجتماعي، وتغيرات أسلوب الحياة، والمواقف من العمل/الترفيه، ومستويات التعليم.	الاجتماعية SOCIAL
مستويات البحث، والتركيز على الإبداع، والاكتشافات أو التطورات الجديدة، وانتهاء صلاحية تقنية ما، والمواقف تجاه/معدلات قبول أفكار جديدة من قبل عامة الجمهور.	التقنية TECHNICAL
قانون حماية البيئة ولائحته، والموقف العام من النفايات/المسائل البيئية، وأسعار الطاقة، والاستهلاك، والعرض.	البيئية ENVIRONMENTAL
قانون المنافسة، وقانون الصحة والسلامة، وقانون البيئة، وسلامة المنتجات، وقانون حماية المستهلك.	القانونية LEGAL
المواقف العامة من الربح، وتوقعات أصحاب المصلحة بشأن مسؤولية المؤسسة (مثل المسائل المتعلقة بالجودة والتميز كمعايير لإرساء العقود الحكومية، والقطاع الخاص/المؤسسات الخيرية التي تضع المال قبل توفير الخدمة)، وجلب المتطلبات من الخارج مقابل التوفير المحلي، واستخدام التدقيق الاجتماعي وقبوله من قبل المنافسين.	الأخلاقية ETHICAL

أنشطة القسم

النشاط 7 (40 دقيقة)

فكر في أداء مؤسستك خلال السنتين الأخيرتين، وحاول تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتقنية/التكنولوجية والبيئية والسياسية والقانونية والأخلاقية الرئيسية التي أثرت في مؤسستك.

10

تحليل القوى الخمس

تحلل قوى بورتر الخمس المجال والبيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات، وتوضح لنا صورة للبيئة الحالية التي تنافس فيها؛ مما يعكس الصورة الكلية، وفي ضوءها توضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة تقوي حظوظ الشركة في المنافسة.

ويذكر بورتر أن هناك خمس قوى تحدد جاذبية الصناعة وريحتها على المدى الطويل، هي:

10.1 تهديد دخول منافسين جدد

تتأثر القوة التنافسية بإمكانية دخول المنافسين الجدد المجال الذي تعمل فيه، حيث يعمل المنافسون الجدد على إضعاف موقفك التنافسي.

ويرفع دخول المنافسين الجدد مستوى المنافسة، وبالتالي يخفض جاذبية القطاع، ويعتمد تهديد الداخلين الجدد بشكل كبير على العوائق أمام الدخول، وهناك عوائق دخول عالية في بعض الصناعات (مثل بناء السفن)، بينما من السهل جدًا الدخول في صناعات أخرى (مثل: الوكالات العقارية، المطاعم).



وتشمل العوائق الرئيسية أمام الدخول:

- اقتصاديات الحجم (الإنتاج على نطاق واسع) "Economies of scale".
- متطلبات رأس المال/الاستثمار.
- تكاليف تحول العملاء.
- الدخول إلى قنوات التوزيع للصناعة (القطاع).
- احتمالية الثأر من جانب فاعلي الصناعة الحاليين.

10.2 تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

تتأثر قوتك التنافسية بقدرة عملائك على إيجاد طرق مختلفة للحصول على المنفعة والقيمة بدلاً من خدماتك ومنتجاتك، فمثلاً تعد الرسائل النصية القصيرة ورسائل الواتس آب وشبكات التواصل الاجتماعي بديلاً جيداً عن المكالمات الهاتفية، كما يعد التعلم الإلكتروني بديلاً جيداً عن التعلم التقليدي.

ومن شأن المنتجات البديلة خفض جاذبية الصناعة (القطاع) وربحيته؛ لأنها تحد من مستويات الأسعار، ويعتمد تهديد المنتجات البديلة على:

- رغبة المشتري في الاستبدال.
- السعر النسبي وأداء البدائل.
- تكاليف التحول إلى البدائل.





10.3 قدرة المشتري على المساومة

المشترون هم الأشخاص -أو المؤسسات- الذين يُحدثون الطلب في أي صناعة، وتعظم قوة المساومة للمشتري عندما:

- يقل عدد المشتريين المسيطرين ويكثر عدد البائعين في الصناعة.
- تكون المنتجات موحدة ونمطية.
- يهدد المشترون بالانسحاب من الصناعة.

10.4 قدرة المورد على المساومة

يُقصد بالموردين الشركات التي تورد المواد والمنتجات الأخرى إلى الصناعة، ويمكن لتكلفة البنود المشتراة من الموردين (المواد الخام، المكونات) أن تحدث أثرًا كبيرًا في ربحية الشركة، فإذا كان للموردين قوة مساومة عالية على الشركة فمن الناحية النظرية تكون صناعة الشركة أقل جاذبية، وتكون قوة المساومة للموردين عالية عندما:

- يوجد مشترون كثير وموردون مسيطرون قليلون.
- تكون هناك منتجات غير مميزة ومقيّمة بشكل مرتفع.
- يهدد الموردون بالاندماج في الصناعة (مثل تهديد مُصنّعي العلامة بإنشاء منافذ توزيع بالتجزئة خاصة بهم).
- لا تشكل مجموعة المشتريين مجموعة عملاء رئيسة للموردين.

التقييم الاستراتيجي

ملء السعة غير المستغلة بخفض الأسعار.

- **درجة التميز:** في الصناعات التي تكون المنتجات فيها سلعةً (مثل: الصلب، والفحم) يشتد التنافس، بينما في الصناعات التي يمكن للمتنافسين فيها تمييز منتجاتهم يكون التنافس أقل.
- **تكاليف التحول:** يقل التنافس عندما يكون للمشتريين تكاليف تحول مرتفعة؛ أي: هناك تكلفة كبيرة تتعلق بقرار شراء منتج من مورد بديل.
- **الأهداف الاستراتيجية:** عند ممارسة المتنافسين لاستراتيجيات نمو قوية وسريعة يكون التنافس أشد، وعندما يجلب المتنافسون الأرباح في صناعة مكتملة النمو تكون درجة التنافس أقل.
- **عوائق الخروج:** عندما تكون موانع ترك أي صناعة مرتفعة (مثل تكلفة إغلاق المصانع) يميل المتنافسون إلى إظهار تنافس أكبر.

10.5 شدة المنافسة (الأسعار المسيطرة وغيرها)

الأكثر أهمية هنا عدد منافسيك وقدراتهم التنافسية، فإذا كان لديك كثير من المنافسين يقدمون منتجات وخدمات جذابة بصورة مكافئة ستكون قوتك التنافسية ضئيلة، وإذا لم يحصل الموردون والمشترون على صفقة جيدة منك فإنهم سيتجهون إلى أحد منافسيك، وعلى النقيض من ذلك، إذا لم يوجد منافس لك يمكنه تقديم ما تقدمه فإن قوتك التنافسية وقدرتك على المساومة ستكون عالية.

وتعتمد شدة التنافس بين المنافسين في أي صناعة على:

- **هيكل المنافسة:** يكون التنافس أشد عند وجود كثير من المتنافسين الصغار أو المتساوين في الحجم، ويكون التنافس أقل عندما يكون لأي صناعة رائد سوق واضح.
- **هيكل تكاليف الصناعة:** تشجع الصناعات ذات التكاليف الثابتة المرتفعة المتنافسين على

إذا كان للموردين قوة مساومة عالية على الشركة فمن الناحية النظرية تكون صناعة الشركة أقل جاذبية؛ وتكون قوة المساومة للموردين عالية عندما:

- يوجد مشترون كثر وموردون قليلون.
- المنتجات غير مميزة ومقيمة بشكل مرتفع
- يهدد الموردون بالاندماج في الصناعة
- لا تشكل القطاع مجموعة عملاء رئيسة للموردين

البدائل

تتمثل في إيجاد طريقة مختلفة لاستيفاء المنفعة والقيمة التي تقدمها لهم خدماتك ومنتجاتك. ويعتمد تهديد المنتجات البديلة على:

- رغبة المشتري في الاستبدال
- السعر النسبي وأداء البدائل
- تكاليف التحول إلى أثر قوتك التنافسية
- بقدرة عملائك البدائل

الداخلين الجدد

تتأثر قوتك التنافسية بمدى إمكانية دخول المنافسين الجدد المجال الذي تعمل فيه؛ حيث يعمل المنافسون الجدد على إضعاف موقفك التنافسي.

- اقتصاديات الحجم الكبير.
- المتطلبات من رأس المال/ الاستثمار.
- تكاليف تحول العملاء.



المشتريين

المشتريون هم الأشخاص - أو المؤسسات - الذين يُخَدِّثون الطلب في أي صناعة؛ وتعظم قوة المساومة للمشتريين أكبر عندما:

- يقل عدد المشتريين المسيطرين ويكثر عدد البائعين في الصناعة.
- تكون المنتجات موحدة ونمطية.
- يهدد المشتريون بالانسحاب من الصناعة.

النشاط 8 (40 دقيقة)

فكّر في مؤسستك وضع ملاحظات بشأن قوة المشتريين والموردين وتهديدات البدائل والداخلين الجدد. إلى أي مدى يجعل ذلك المنافسة شديدة؟

11 تحليل المحفظة

لمعظم الشركات عمليات في أكثر من قطاع وفي أسواق جغرافية مختلفة غالبًا، ويكون للمجموعات الكبيرة والمتنوعة أقسام عديدة (يحتوي كل منها عددًا من الوحدات الاستراتيجية) تعمل في صناعات متميزة تمامًا.

ويُمكن تحليل محفظة الأعمال من موازنة وحدات الأعمال استراتيجيًا، من حيث وضعيتنا التنافسية، ونمو سوقها المعني، وهذا يمكننا من اختيار المزيج الملائم من الوحدات الاستراتيجية.

وهذا التحليل على قدر كبير من الأهمية؛ لأن أي شركة يجب أن تبحث دائمًا عن أكثر الأسواق جاذبية وعن الوحدات التجارية التي لديها إمكانية تحقيق ميزة في أكثر الأسواق جاذبية.



11.1 مصفوفة بوسطن (BOSTON MATRIX)

هي إحدى الأدوات الفعالة في تحليل المحفظة، وقد ابتكرتها "مجموعة بوسطن الاستشارية" في أوائل السبعينيات من القرن العشرين لتكون طريقة واضحة وبسيطة تساعد الشركات في تحديد الأجزاء التي تحتاج إلى تخصيص مبلغ نقدي متاح، وعقب أزمة الائتمان عُدَّ هذا الأمر مهمًا في بعض القطاعات نظرًا لمحدودية الائتمان المتوفر، كما تمثل المصفوفة أداة جيدة للتفكير في أماكن تطبيق موارد أخرى محدودة، كالأشخاص، والوقت، والمعدات.



التقييم الاستراتيجي

❗ خانة كلب/ حصة سوقية منخفضة & نمو سوقي منخفض

في هذه الخانة يكون وجودك السوقي ضعيفًا، لذا يتطلب الأمر بذل كثير من العمل الشاق حتى يصبح وجودك ملحوظًا، ولن تستمتع باقتصاديات معيار الفاعلين الكبار، لذا يصعب تحقيق ربح، وبسبب انخفاض النمو السوقي سيتعين عليك بذل كثير من العمل الشاق وتخصيص موارد لتحسين الموقف.

من أجل هذا كله ربما تكون الاستراتيجية المثلى في هذه الحالة التخلص من الوحدة الاستراتيجية المعنية في حال عدم وجود حيثيات استراتيجية أخرى تستدعي خلاف ذلك.

❗ علامة استفهام / حصة سوقية منخفضة & نمو سوقي مرتفع

تمثل علامة الاستفهام الفرص التي لا يعرف الشخص كيفية التصرف فيها؛ لأنها لا تدر عائداً في الوقت الراهن نظرًا لافتقار حصة سوقية كبيرة، ولكنها تعد بسوق ذات نمو مرتفع، ومن ثم تتاح إمكانية تكوين إيرادات جيدة، وقد تصبح "علامة الاستفهام" "نجمة"، وتتحول في نهاية الأمر إلى "بقرة حلوب"، ولكن إلى ذلك الحين قد تحتاج إلى جهد وموارد كثيرة مع إدرار عائد ضئيل، لذا تحتاج تلك الفرص إلى تفكير جاد حول مدى ضمان الاستثمار الزائد أو عدمه؛ إذ يُحتمل أن تتحول "علامة الاستفهام" إلى "كلب"، ولذا فالمخاطرة النسبية عالية للاستثمار.

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

نجمة / حصة سوقية مرتفعة & نمو سوق مرتفع

هي منتجات في أسواق مرتفعة النمو بحصة سوقية مرتفعة نسبيًا، وتميل النجوم إلى إنتاج دخل مرتفع، ويجب أن تسعى استراتيجيات المحفظة إلى المحافظة على النجوم وبنائها؛ لأن المخاطرة النسبية فيها قليلة.

بقرة حلوب/ حصة سوقية مرتفعة & نمو سوق منخفض

في هذه الخانة يكون العائد المادي مرتفعًا والمخاطر محدودة نسبيًا، ولا يتطلب الإبقاء على الوضع سوى بعض الجهد؛ نظرًا لعدم نمو السوق، وانخفاض احتمالية دخول منافسين جدد.

في المقابل فإن فرص رفع حصتك في السوق محدودة، وقد تتطلب استثمارًا مرتفعًا لا يكون مجديًا.

وفي هذه الحال يمكنك الاستمرار بحلب البقرة، كما يمكنك -في حال عدم احتياجك لتدفقها النقدي المستمر وعدم وجود عوائق استراتيجية أخرى- أن تباعها (لتحصل على أرباحها مقدمًا)، ومن ثم تستثمر في المنتجات التي تقع في خانة النجوم.

وهناك حاجة إلى إيجاد نوع من التوازن ضمن محفظة المنتجات، وتميل المؤسسات -بشكل عام- إلى تفادي أن يكون لديها أية منتجات "كلاب".

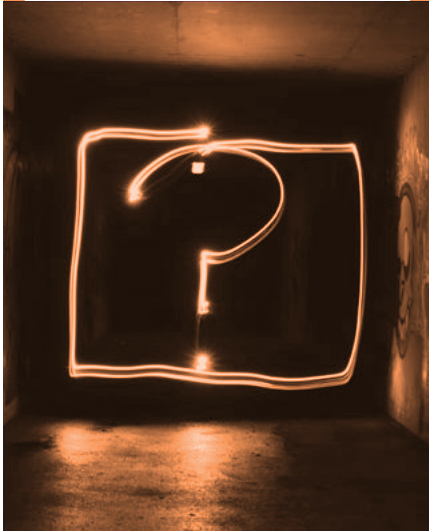


التقييم الاستراتيجي

في الوقت نفسه تحتاج المؤسسات إلى أن تحافظ على منتجات خانات "بقرة حلوب" و"علامات الاستفهام" و"النجوم" بنوع من التوازن، حيث تستخدم الأموال التي تدرها منتجات خانة "بقرة حلوب" لتحويل منتجات "علامات الاستفهام" إلى "نجوم" قد تتحول في النهاية إلى "أبقار حلوب".

على أن بعض "علامات الاستفهام" ستتحول إلى "كلاب"، وهذا يعني أنها سوف تحتاج إلى إسهام أكبر من المنتجات الناجحة لتعويض حالات الفشل.

وتكمن إحدى مشكلات مصفوفة بوسطن في أن هناك افتراضًا بأن المعدلات الأعلى للربح ترتبط مباشرة بمعدلات مرتفعة للحصة السوقية، وهذا الوضع قد لا يكون واقعيًا دائمًا؛ فعندما تطرح شركة بوينج طائرة جديدة فقد تكسب حصة سوقية مرتفعة بسرعة، ولكن ما يزال يتعين عليها تغطية تكاليف تطوير مرتفعة للغاية.



12 تحليل الموقف (5Cs)

يشيع استخدام تقنية تحليل الموقف بكثرة، ويتناول تحليل الموقف خمسة عناصر، هي: الشركة، العملاء، والمنافسون، والمتعاونون، والبيئة المحيطة، ويساعدك في تقييم أهم العوامل التي تواجه عملك، وهو يشبه الفحص الصحي لعملك من خلال التركيز على أهم أجزاء عملك وتحديد ما إذا كنت تعمل بشكل جيد أو لا.

ويتسم هذا التحليل بالفاعلية والبساطة، وهو خيار ممتاز للشركات الصغيرة والشركات متوسطة الحجم، ونوصي بإجراء تحليل 5Cs مرة واحدة على الأقل كل عام، ولا يتطلب إجراؤه وقتًا طويلًا، وفي المقابل سيساعدك في تحديث فهمك وإدراكك لأهم العوامل التي تؤثر في عملك.



التقييم الاستراتيجي

المؤسسة

- ◀ نقاط القوة والضعف
- ◀ الثقافة المؤسسية
- ◀ أهداف وغايات المؤسسة

المنافسون

- ◀ المنافسون الحاليون
- ◀ نقاط القوة والضعف
- ◀ الفرص والتهديدات

تحليل الموقف الاستراتيجي

البيئة

- ◀ اللوائح الحكومية
- ◀ البيئة الاجتماعية والثقافية
- ◀ بيئة قانونية

المتعاونون

- ◀ موزعين
- ◀ الموردين
- ◀ شركاء

العملاء

- ◀ قطاعات السوق
- ◀ حجم السوق
- ◀ عادات الشراء

كيفية إجراء تحليل 5CS: هناك أسئلة يجب طرحها لفهم كل عنصر.

المؤسسة

- ماذا تباع شركتي؟ ضع قائمة بخطوط المنتجات الرئيسية وأنواعها.
- هل تختلف منتجاتنا عن منتجات المنافسين؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟
- ما الميزة التنافسية التي تتمتع بها شركتي؟
- ما الذي يجعل علامتي التجارية فريدة أو لا تُنسى؟
- ما الذي أفعله بشكل أفضل من المنافسين؟
- كيف يرى العملاء عملي؟
- لنفترض أنني ربحت فجأة مئة ألف دولار للاستثمار في أعمالي، فأين سأستثمرها؟
- وفي المقابل لنفترض أنني اضطررت فجأة إلى خفض ميزانيتي بنسبة 10٪، فأبي الجوانب سيشملها هذا الخفض؟
- ما أهداف الشركة للسنة القادمة والسنوات الثلاث القادمة والسنوات الخمس القادمة؟

من المهم أن تكون صريحًا وصادقًا في إجاباتك عن هذه الأسئلة، خاصة فيما يتعلق بنقاط ضعفك وتفوق منافسيك عليك، وبعد أن تنتهي من الإجابة عن هذه الأسئلة ففكر في نفسك: ما شعورك إزاء هذه الإجابات؟ هل كنت تود لو أن إجابتك عن بعض هذه الأسئلة كانت مختلفة؟ إذا كان الأمر كذلك، دَوّن إجاباتك المثالية التي تود لو أنها كانت صحيحة، فهذه طريقة رائعة لوضع أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى لشركتك.

التقييم الاستراتيجي

المتعاونون

أدرج أي شخص -أو مؤسسة- تتعاون معه -أو يمكن أن تتعاون معه- شركتك في عملياتك التشغيلية، واعتبره دليلاً أو دفتر هاتف لشركتك، فعلى سبيل المثال، عندما يتأخر المورد في طلب ما يمكنك الرجوع إلى هذا الدليل لمعرفة من تحتاج إلى الاتصال به لمعالجة الوضع. دَوِّن جهة الاتصال الأساسية لكل متعاون، وعنوان بريده الإلكتروني، ورقم هاتفه، والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها بخصوص المتعاونين الذين تتعامل معهم شركتك:

- من يدير العمليات اليومية للشركة؟
- هل لديّ شريك يساعدني في إدارة الشركة؟
- هل لديّ مستثمرون أو مساهمون؟
- من الموردون؟
- من يعالج مدفوعات بطاقتي الائتمانية؟
- من يوفر منصة التجارة الإلكترونية الخاصة بي؟
- مع من قمت بتسجيل الدومين الخاص بموقعي الإلكتروني؟
- هل لديّ شخص محترف يساعدني في إنشاء موقع الويب الخاص بي؟
- هل لديّ شخص يكتب أوصاف المنتجات أو الكتابات التسويقية الأخرى لي؟
- هل لديّ شخص يساعدني في التسويق أو الإعلان؟
- هل لديّ شخص يوزع منتجاتي أو يبيعها؟

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

- هل لديّ شخص يدير حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بي؟
- هل أعمل مع أي من المستقلين أو المقاولين؟
- هل هناك شخص آخر أعمل معه بشكل منتظم؟

بعد ملء قسم المتعاونين ستدرك -على الأرجح- أن العمل يتطلب عددًا أكبر من الأشخاص (أو الخدمات) للتشغيل يفوق ما أدركته في البداية، وسيساعدك إدراج جميع المتعاونين معك هنا على تتبع المسؤول عن كل مهمة، كما يمنحك نقطة للبدء عندما تتطلع إلى جعل عملك أكثر إنتاجية وكفاءة، وقد تدرك أن لديك مقاولًا في كشوف المرتبات لم يرسل إليك بريدًا إلكترونيًا منذ شهر.

العملاء

هم أهم عناصر العمل التجاري؛ حيث يشترون منتجاتك وخدماتك، ومن خلال المعرفة العميقة بعملائك وما يتوقعون منك ومدى تلبية منتجاتك وخدماتك لاحتياجاتهم ستكون أكثر فاعلية في تقديم المنتجات والخدمات التي يرغب عملاؤك في شرائها، كما أن ذلك سيحسن من قدراتك التسويقية والترويجية، ليس لعملائك الحاليين فحسب، وإنما لعملائك المحتملين كذلك.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها بخصوص عملائك، وإذا كنت تستهدف قطاعات سوق متعددة فقد ترغب في الإجابة عن هذه الأسئلة لكل شريحة من العملاء:



التقييم الاستراتيجي

- كيف يبدو العميل المثالي لمنتجاتي؟ ومن جمهوري المستهدف؟ ما صفاته من حيث الجنس والثقافة والعمل والدراسة والهوايات وغيرها من الخصائص؟
- من يشتري منتجاتي حاليًا؟
- ما أنواع المنتجات التي تُباع كثيرًا؟ وما أنواع المنتجات التي تُباع قليلًا؟
- أي المنتجات لديها تقييمات جيدة جدًا؟ وأيها لديها مراجعات سيئة أو لم تقدّم تعليقات بشأنها؟
- كيف يتصرف عملائي على موقع الويب الخاص بي؟ ما الصفحات التي يزورونها في أغلب الأحيان؟
- كيف يجد عملائي موقعي أو منتجاتي؟
- هل يتزايد جمهوري بشكل عام أم يتقلص؟
- ما عدد عمليات الشراء المتكررة لعملائي؟ ما مدى أهمية تكرار عمليات الشراء لنموذج عملي؟
- ما الحملات الترويجية أو الحملات التي كانت أكثر فاعلية في زيادة المبيعات في الماضي؟
- هل مبيعاتي موسمية؟ وهل هناك توجهات خاصة في طبيعة مشتريات العملاء؟
- هل يُجري العملاء بحثًا دقيقًا قبل الشراء؟
- ما الذي يحفز عملائي على الشراء؟ (السعر، أم الجودة، أم الملاءمة، أم الخصائص الفريدة للمنتج.....؟)
- أين يذهب عميلي للحصول على معلومات حول منتجاتي؟
- ما قنوات الاتصال بيني وبين عملائي؟
- ما مصادر ملاحظات العملاء المتوفرة لدي؟
- ما الشكاوى أو المشكلات الأكثر شيوعًا لدى عملائي؟
- ما ردود الفعل الإيجابية الأكثر شيوعًا؟
- ما الأشياء التي تثير اهتمام عملائي؟ وما الأشياء التي لا تثير اهتمامهم؟
- إذا أردت إخبار عملائي بشيء واحد عن عملي، فماذا يكون؟

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

والهدف من هذه الأسئلة توثيق معرفة دقيقة وعميقة لعملائك وسلوكياتهم والدوافع الكامنة وراء قراراتهم.

إذا كنت تواجه صعوبة في هذا القسم فلست وحدك في هذا؛ فالعنصر الأكثر صعوبة وأهمية في التسويق هو فهم العميل بشكل صحيح، وفهمك الصحيح لعملائك يكسبك ميزة تنافسية يصعب على المنافسين التغلب عليها.

وللإجابة عن هذه الأسئلة استخدم كل مصادر تعليقات عملائك، وتأكد من مراجعة تحليل العملاء بشكل متكرر كلما عرفت مزيدًا عنهم أو تغير جمهورك المستهدف.

💡 المنافسون

إن فهم منافسيك لا يقل أهمية عن فهم عمك الخاص. أجب عن الأسئلة التالية حول منافسيك:

- من منافسيّ المباشرين؟
- من منافسيّ؟ من منافسيّ الجدد أو الناشئون؟
- ماذا يمكن للمنافسين أن يقدموا وماذا لا يمكنهم تقديمه مقارنة بي؟
- ما أهم نقاط القوة لدى كل من منافسيّ؟
- ما أهم نقاط الضعف لدى منافسيّ؟
- ما الاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسون لكسب العملاء؟
- هل هناك شيء يفعله المنافسون ولا يمكنني فعله؟
- هل هناك شيء يمكنني عمله ولا يستطيع المنافسون عمله؟

التقييم الاستراتيجي

- ما الجمهور الذي يستهدفه المنافسون؟
 - ما مدى حضور منافسيّ في وسائل التواصل الاجتماعي؟
- ستمحك معرفة المركز العام لمنافسيك في السوق ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ميزة تنافسية كبيرة.

💡 البيئة الخارجية المحيطة

ونعني بها البحث عن العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلبيًا أو إيجابًا في طريقة عملك، ويشمل ذلك: اتجاهات الصناعة، والاتجاهات المجتمعية، والاتجاهات القانونية، والتقنيات الجديدة أو المتطورة، وغيرها. ويمكنك عادة اللجوء إلى تحليل PESTEL لمعرفة البيئة الخارجية بعمق أكبر وإدراك ما تفرزه من فرص وتهديدات.

يمكنك في هذا الجزء من التحليل أن تسأل نفسك:

- هل هناك قوانين أو لوائح جديدة أو مقترحة قد تؤثر في عملي؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف أخطط لمعالجتها؟
- هل هناك اتجاهات اجتماعية قد تؤثر في الخدمات/المنتجات التي يشتريها الناس؟
- هل هناك اتجاهات اقتصادية قد تؤثر على سلوكيات التسوق لدى العملاء؟
- هل هناك تقنيات جديدة أو ناشئة قد تغير الطريقة التي يتصرف بها عملائي أو الطريقة التي تُدار بها أعمالي؟
- ما الأشياء التي أصبحت شائعة أو لا تحظى بشعبية؟

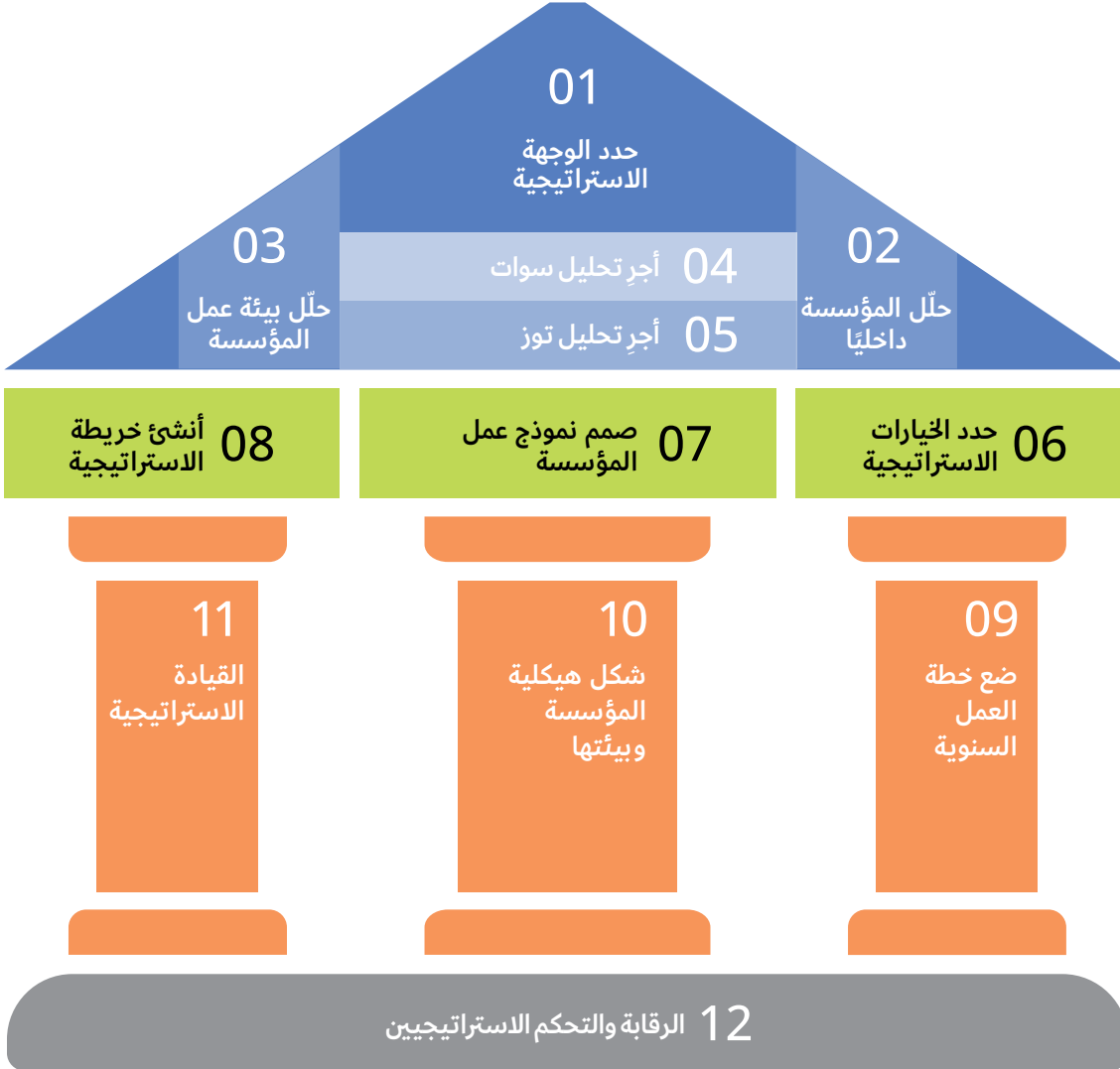
التقييم الاستراتيجي

- 1 تحديد الوجهة الاستراتيجية
- 2 التحليل الاستراتيجي للمؤسسة وبيئتها الخارجية
- 3 الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية**

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

التقييم الاستراتيجي

الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية
(تحليل سوات، وتحليل توز)



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية

"لا يهم أي جانب من السياج تنزل منه أحياناً. الشيء
الأكثر أهمية هو النزول. لا يمكنك إحراز تقدم دون اتخاذ
قرارات." - جيم رون



↑ الرجوع لصفحة المحتويات

نلخص نتائج
التحليلات
الاستراتيجية
في تحليل
سوات (SWOT)
لنجري تحليل
توز (TOWS)
لمعرفة الخيارات
الاستراتيجية
الملائمة



الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية

كما ذكرنا في بدايات قسم "التحليل الاستراتيجي" فإن أدوات التحليل الاستراتيجية المناسبة تمكننا من جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لفهم المؤسسة وتحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جهة، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى، وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها، وقد ناقشنا مجموعة من هذه الأدوات بأنواعها الثلاثة في القسم السابق.

في هذا القسم سنُلخِّص نتائج التحليلات التي توصلنا إليها في تحليل سوات (SWOT) الذي نستند إليه لإجراء تحليل توز (TOWS)، وهو بدوره يحدد لنا الخيارات الاستراتيجية الملائمة، وينقلنا إلى القسم التالي في عملية الإدارة الاستراتيجية "الخيارات الاستراتيجية".

ولكن قبل تلخيص النتائج في تحليل سوات علينا مراجعة عناصر الوجهة الاستراتيجية التي حددناها في الخطوة الأولى من العملية الاستراتيجية للتأكد من صحتها وواقعيتها، وإن استلزم الأمر تعديلها في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من عمليات التحليل الاستراتيجية.



1

تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات)

يستخدم تحليل سوات (SWOT) لجمع المعلومات والتحليلات بشأن العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر في المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية في مكان واحد، من خلال تحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة من جهة، وأهم الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية من جهة أخرى.

كما يعد تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات أداة مهمة لتدقيق المركز الاستراتيجي الكلي وبيئة أي عمل تجاري.

إن نقاط الضعف ونقاط القوة عوامل داخلية؛ فعلى سبيل المثال: يمكن أن تتمثل نقطة القوة لديك في خبرتك التسويقية المتخصصة، وقد تتمثل نقطة الضعف في عدم وجود منتج جديد.

أما الفرص والتهديدات فهي عوامل خارجية، ويمكن أن تتمثل الفرصة في قناة توزيع متطورة مثل الإنترنت، أو أساليب حياة العملاء المتغيرة التي يحتمل أن تزيد الطلب على منتجات أي شركة، والتهديد قد يتمثل في سوق حالية مهمة، أو تغير تكنولوجي يُحتمل أن يجعل المنتجات الحالية قديمة.

الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات يمكن أن يكون ذاتيًا إلى حد بعيد، ونادرًا ما يصل شخصان إلى نفس النتيجة من تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وعليه يستخدم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات بشكل أفضل كأداة استراتيجية بعد استخدام أدوات تحليلية أكثر، وبهذه الطريقة يمكن أن يمثل جسرًا يجمع بين المعلومات الداخلية والخارجية واستخراج البيانات في مسائل مركّز عليها بوضوح.



التقييم الاستراتيجي

ضارة

على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

نقاط الضعف



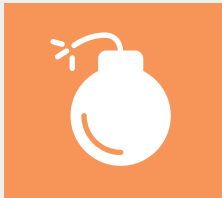
مفيدة

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

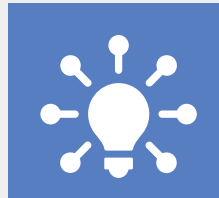
نقاط القوة



التحديات



الفرص



عوامل داخلية
متعلقة بالمؤسسة

عوامل خارجية
متعلقة بالبيئة

الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية

في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" سنفترض أننا أجرينا التحليلات اللازمة التي أشرنا إليها في قسم التحليل الاستراتيجي، ومن ثم توصلنا إلى النتائج التالية:

نقاط القوة

- طاقم تدريبي وإداري على كفاءة عالية
- معتمد مهنيًا لمنح مجموعة من المؤهلات المهنية الدولية
- خبرة جيدة في عقد البرامج الاحترافية المعتمدة دوليًا باللغتين العربية والإنجليزية
- سمعة حسنة محليًا في إقامة البرامج التدريبية الاحترافية المعتمدة دوليًا

نقاط الضعف

- موقع إلكتروني ثابت وغير ملائم
- عدم وجود صفحات وحسابات في قنوات التواصل الاجتماعي
- فقد الخبرة في مجال التعليم والتدريب الإلكتروني
- فقد الخبرة في التسويق الإلكتروني
- مصروفات تشغيلية كبيرة زائدة (مثل إيجار مبنى المعهد، وطاقم وظيفي كبير)

الفرص

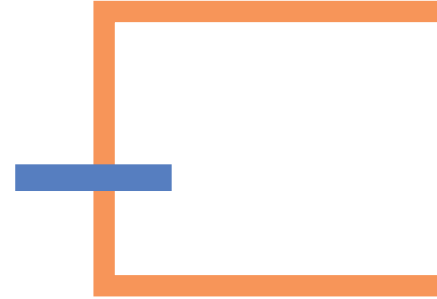
- العجز الهائل المتزايد في الموظفين الماهرين عالمياً، وبالأخص في المنطقة
- عدم توفر البرامج الاحترافية المعتمدة دولياً في اللغة العربية؛ لا تقليدياً ولا إلكترونياً
- تزايد عدد سكان الدول العربية العرب بشكل كبير
- نسبة البطالة بين الشباب العربي تعد الأعلى عالمياً (قراءة 28%)
- الطبقات المتوسطة والعليا في الدول العربية حوالي 53.4% من مجموع السكان
- 86% من العرب يعتبرون التعليم قضية مهمة جداً لمعالجة مشكلة البطالة
- زيادة مطردة في إجمالي الإنفاق من قبل الشركات على التدريب عالمياً
- التعليم الإلكتروني أحد أفضل الأسواق الواعدة والأسرع نموًا في صناعة التعليم
- أفضل وأرخص عمالة وأكثرها مرونة تجدها في اقتصاد الخدمات المستقلة
- توفر أفضل البرامج التدريبية المهنية القصيرة بأسعار تنافسية على الإنترنت

الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية



التحديات

- منافسة متسارعة في التعليم والتدريب الإلكتروني
- ضعف القدرة المالية لشراء البرامج التدريبية في المنطقة
- التسارع المطرد في تغير أدوات وتقنيات ومواد التدريب الإلكتروني
- المخاطر التقنية، والتكنولوجية، مثل الفشل في الحفاظ على الأداء المرضي أو الموثوقية؛ أو الأمان لشبكتنا ومنصتنا الإلكترونية.



أنشطة القسم

النشاط 9 (90 دقيقة)

بالاستفادة من نتائج تحليلات البيئة الداخلية والخارجية التي أجريتها سابقًا، أجرِ تحليل سوات لمؤسستك.



2.1 مكونات تحليل توز

إن الغرض الرئيس من تحليل توز الحد من التهديدات، والاستفادة من الفرص، والاستخدام الأمثل لنقاط القوة التي تمتلكها، وأخيرًا إزالة نقاط ضعفك بالاستفادة من الفرص المتاحة، وذلك حسب التفصيل الآتي:

📌 نقاط القوة للفرص (S-O):

يركز S-O على الاستفادة من نقاط قوتك لاقتناص الفرص المحتملة في السوق.

📌 نقاط القوة في مواجهة التهديدات (S-T):

يفحص S-T كيفية الاستفادة من نقاط قوتك لتخفيف آثار التهديدات الممكنة، أو إزالتها، أو تحويلها إلى فرص.

📌 نقاط الضعف في الفرص (W-O):

يفحص W-O كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة لك للتخلص من نقاط ضعفك.

📌 نقاط الضعف أمام التهديدات (W-T):

يسلط W-T الضوء على ما يمكن أن تمثله نقاط الضعف من خلق تهديدات لك أو تطويرها أو تعزيزها.

2 تحليل توز (TOWS)

يعد تحليل توز امتدادًا لإطار عمل تحليل سوات، ويُعنى بمطابقة نقاط القوة بالفرص، ومطابقة التهديدات بنقاط الضعف، وبذلك يمكّنك من معرفة الخيارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق وجهتك الاستراتيجية.



التقييم الاستراتيجي

التحديات خارجي، سلبي

نقاط القوة في مواجهة التحديات

يفحص كيفية الاستفادة من نقاط قوتك للتخفيف من آثار التحديات الممكنة، أو إزالتها، أو تحويلها إلى فرص

الفرص خارجي، إيجابي

نقاط القوة للفرص

يركز على الاستفادة من نقاط قوتك لاقتناص الفرص المحتملة في السوق

نقاط القوة
داخلي، إيجابي

نقاط الضعف أمام التحديات

يسلط الضوء على ما يمكن أن تمثله نقاط الضعف من خلق تهديدات لك أو تطويرها أو تعزيزها

نقاط الضعف في الفرص

يفحص كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة للتخلص من نقاط ضعفك

نقاط الضعف
داخلي، سلبي

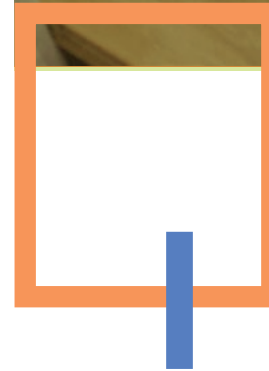
2.2 كيفية استخدام نموذج توز

أولاً: أجرِ تحليل سوات الخاص بك على النحو الذي سبق تفصيله.

ثانياً: بالاستناد إلى نتائج تحليل سوات، أنشئ مصفوفة توز.

ثالثاً: في المرحلة التالية "الخيارات الاستراتيجية" حلل خياراتك الاستراتيجية ضمن مصفوفة توز وفكر فيها بعمق وبشكل مترابط، واختر تلك الاستراتيجيات المترابطة التي يدعم بعضها بعضاً وتحقق نتائج كبيرة.

رابعاً: رتب خياراتك الاستراتيجية حسب الأولوية، وحدد أولوية الإجراءات الاستراتيجية وفق الفوائد المتوقعة لكل استراتيجية، ومدى سهولة تنفيذها، وانخفاض كلفتها، ومدى تداخلها مع الاستراتيجيات الأخرى المنتقاة، ومدى مواءمتها لثقافة المؤسسة، وينبغي البدء في تنفيذ الاستراتيجيات السهلة ذات المنفعة الكبيرة، فكثرًا ما تجد أن هناك استراتيجيات سهلة تستلزم موارد محدودة لكن منفعتها وقيمتها المضافة إلى المؤسسة عالية جدًا، فابدأ بها أولاً.



التقييم الاستراتيجي



في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" نحدّد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية من خلال إنشاء مصفوفة توز استناداً إلى تحليل سوات:

التحديات	الفرص	
<ul style="list-style-type: none"> ◀ المنافسة على أساس كل من التميز والتكلفة؛ بطرح قيمة مقدمة عالية للعملاء من حيث المؤهلات، والمنصة، والمواد التدريبية؛ والإحتراف في تقديم البرامج من جهة، وطرح أسعار تنافسية للغاية؛ مع مرونة عالية لتلبية متطلبات الفرد وميزانيته. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ توفير المؤهلات المهنية المعتمدة دوليًا لقاطني منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا باللغتين الإنجليزية والعربية. ◀ إدارة وتوسيع شبكة المعاهد المهنية المعتمدة دوليًا وبالتالي قائمة المؤهلات المهنية المعروضة. ◀ توفير برامج تدريبية احترافية مرنة تمامًا من حيث الوقت، والمدة، وطول البرامج، وتوقيت التسجيل، والموقع، ونوعية الجهاز بالتعاون بين طاقم المعهد، واقتصاد الخدمات المستقلة. ◀ بالتعاون بين طاقم المعهد، واقتصاد الخدمات المستقلة تطوير مقاطع فيديو ومواد تدريب إلكترونية جذابة وتفاعلية. 	<p>نقاط القوة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◀ عقد شراكة استراتيجية لإدارة المنصة الإلكترونية للمعهد، وجميع الاحتياجات التقنية للمعهد عبر اقتصاد الخدمات المستقلة. ◀ عقد شراكات استراتيجية مع عدد مفتوح من شركاء الإحالة، وكلاء المبيعات من خلال النظام الإلكتروني للمنصة، لمضاعفة المبيعات على مستوى المنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تطوير منصة افتراضية وإلكترونية بالكامل، باللغتين العربية والإنجليزية، باستخدام اقتصاد الخدمات المستقلة. ◀ تطوير قدرات الموظفين في الخبرة في مجالي التدريب والتسويق الإلكترونيين، عبر التدريب الإلكتروني. ◀ تطوير وإدارة صفحات وحسابات التواصل الاجتماعي بالتعاون بين طاقم المعهد، واقتصاد الخدمات المستقلة. ◀ استهداف الطبقات المتوسطة والعليا من شعوب المنطقة. ◀ تقليص المصروفات التشغيلية الثابتة والمتغيرة من خلال استخدام الأتمتة، والموارد البشرية المتاحة عبر اقتصاد الخدمات المستقلة. ◀ إدارة وتوسيع شبكة المدربين المستقلين 	<p>نقاط الضعف</p>

أنشطة القسم

النشاط 10 (60 دقيقة)

استنادًا إلى نتائج تحليل سوات الذي أجرته في النشاط (9) قم بإنشاء مصفوفة توز وحدد خياراتك الاستراتيجية وفقًا لها.

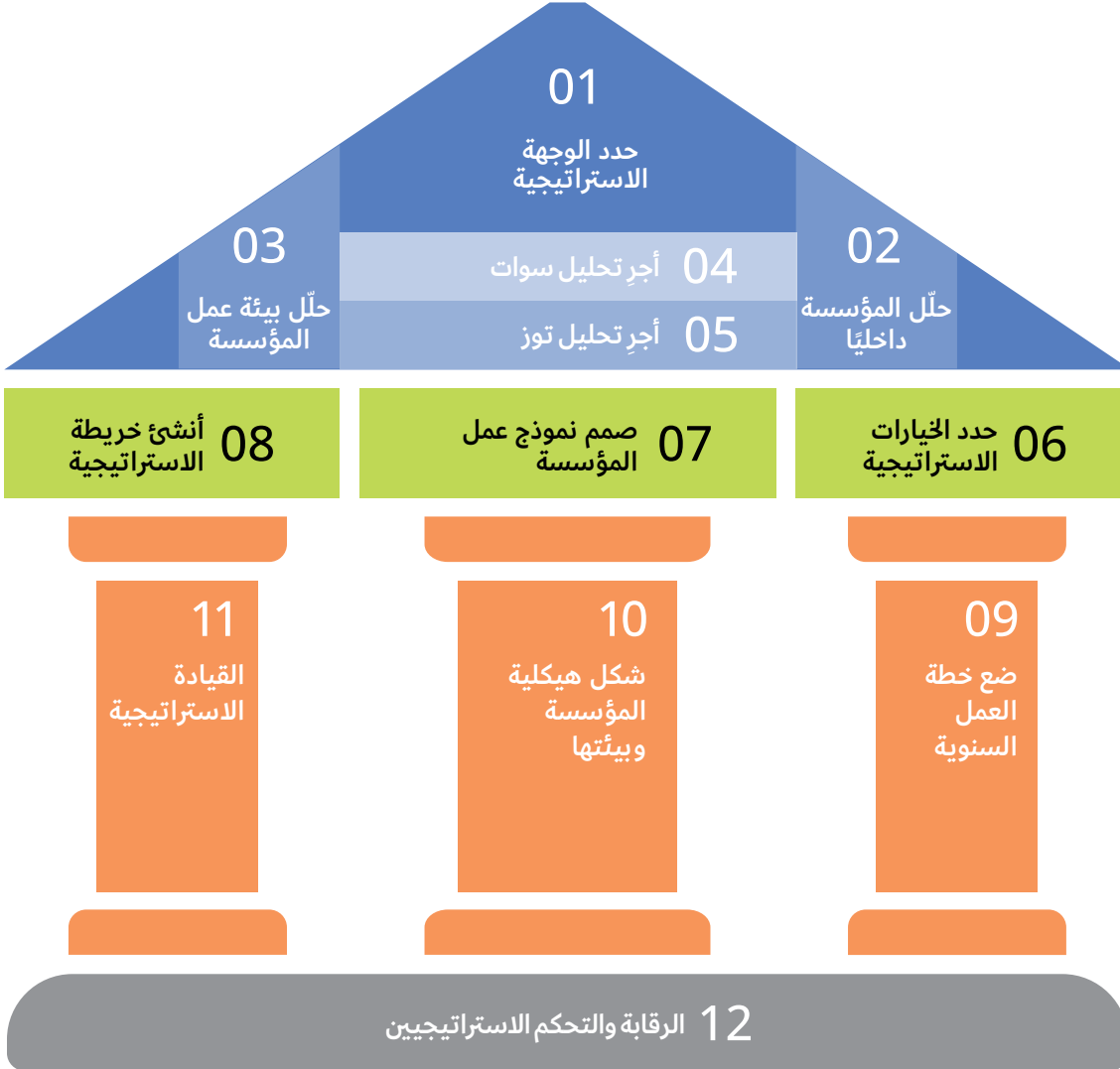
القسم الثاني: صياغة الاستراتيجية

- 1 تحديد الخيارات الاستراتيجية
- 2 تصميم نموذج عمل المؤسسة
- 3 إنشاء خريطة الاستراتيجية

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

صياغة الاستراتيجية

تحديد الخيارات الاستراتيجية



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

"لا يوجد شيء عديم الفائدة مثل القيام بكفاءة بما لا
ينبغي القيام به على الإطلاق." - بيتر دراكر

تحديد الخيارات الاستراتيجية



الخيارات
الاستراتيجية
هي الإجراءات
الاستراتيجية التي
تمكنا من تحقيق
وجهة المؤسسة
الاستراتيجية.

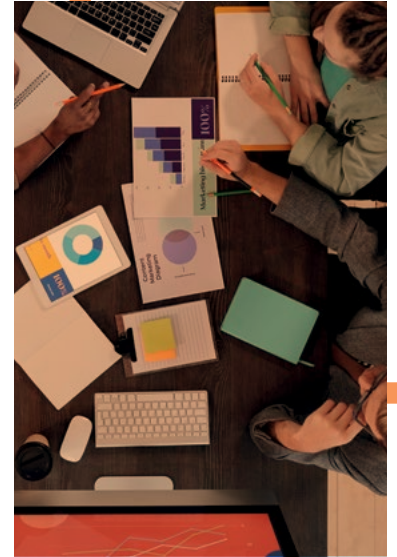


تحديد الخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية هي الإجراءات الاستراتيجية التي تمكننا من تحقيق وجهة المؤسسة الاستراتيجية.

وكما رأينا في القسم السابق فقد توصلنا إلى عدد جيد من الخيارات الاستراتيجية لمعهد التدريب الافتراضي من خلال إنشاء مصفوفة توز تأسيسيًا على دراسة معمقة للمؤسسة ونقاط قوتها ونقاط ضعفها، وبيئتها الخارجية المحيطة وما تفرزه من فرص وتهديدات.

في هذا القسم سنستعرض عددًا من النماذج التي وضعت لتحديد الخيارات الاستراتيجية بشكل منظم وممنهج، وسنراجع الخيارات الاستراتيجية التي توصلنا إليها بخصوص معهد التدريب الافتراضي بالنظر إلى هذه النماذج بهدف تطوير خياراتنا أو تعديلها أو حذف بعض منها أو الإضافة إليها.





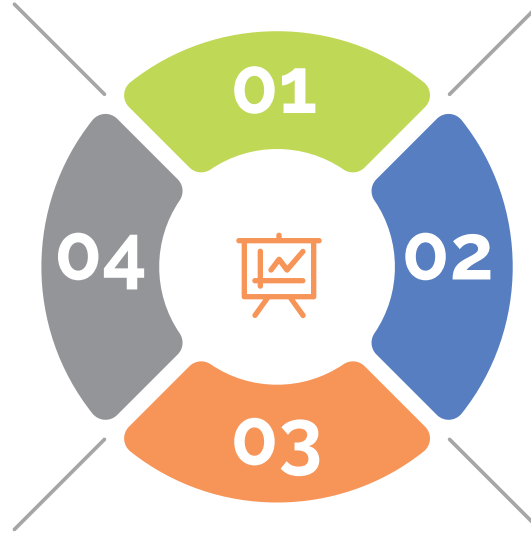
الخيارات الاستراتيجية الأربعة لآنسوف

أداة تخطيط استراتيجي تستخدم
لتحليل وإنشاء أربع اتجاهات بديلة
للتطوير الاستراتيجي للأعمال من
حيث نمو السوق/ المنتج.



استراتيجيات بورتر التنافسية العامة

القاعدة الأساسية لتحقيق ربحية
أعلى من المتوسط على المدى
البعيد هي وجود ميزة تنافسية
مستدامة لدى المؤسسة



الخيارات الاستراتيجية المبنية على أنسس داخلية

يتخذ الخيار الاستراتيجي بتركيز
داخلي عادة عندما لا يكون أداء
موارد المؤسسة كما ينبغي.



استراتيجية المحيط الأزرق

التنافسية الحقيقية لعملية التفوق
والإبداع تكمن في ابتكار قدرات
جديدة لا يمكن للمنافسين نسخها
أو تقليدها بسهولة.

1 الخيارات الاستراتيجية الأربعة لآنسوف

تُعرف مصفوفة آنسوف باسم مصفوفة نمو السوق/منتج آنسوف، وهي أداة تخطيط استراتيجي تُستخدم لتحليل وإنشاء أربع اتجاهات بديلة للتطوير الاستراتيجي للأعمال أو الشركة، وهي -باختصار- تحليل الخيارات الاستراتيجية المتاحة لتحقيق مزيد من النمو مع مراعاة المخاطر المحتملة لكل خيار.

وتحدد هذه الخيارات الاستراتيجية في أربع اتجاهات واسعة النطاق، هي: (1) اختراق السوق. (2) تطوير المنتجات. (3) تنمية الأسواق. (4) التنويع.

وكما نرى في مصفوفة آنسوف هناك أربع فئات رئيسة للاختيار: الأسواق القائمة حالياً، والأسواق الجديدة، والمنتجات الحالية، والمنتجات الجديدة، وتفرز هذه الفئات الرئيسة أربع خيارات استراتيجية عامة نعرضها على النحو التالي:



صياغة الاستراتيجية



منتجات جديدة

تطوير منتجات جديدة

- ◀ تقديم منتج جديد للعملاء الحاليين
- ◀ زيادة ميزانية البحث والتطوير للعمل على تطوير منتجات جديدة
- ◀ شراكة استراتيجية مع العلامات التجارية الأخرى للاستفادة من مواردها لتطوير منتجات جديدة



منتجات حالية

اختراق السوق

- ◀ زيادة العمال لزيادة الإنتاج
- ◀ قلة تكلفة المنتج لاكتساب عملاء جدد
- ◀ زيادة عمليات التسويق والترويج للمنتج
- ◀ الاستحواذ على علامة تجارية منافسة لزيادة الحصة السوقية

أسواق حالية

التنوع

- ◀ الاستحواذ على شركات جديدة في دول العالم.
- ◀ التنوع ذي الصلة من خلال تقديم منتجات جديدة تتعلق بالمنتجات الموجودة بالفعل
- ◀ التنوع غير ذي الصلة من خلال تقديم منتجات جديدة تمامًا

تنمية أسواق جديدة

- ◀ توسيع قنوات التوزيع
- ◀ توسيع وتغطية السوق المحلي
- ◀ التوسع عالميًا لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة
- ◀ التركيز على شريحة عملاء جديدة مثل الفئة العمرية الجديدة

أسواق جديدة

خطورة متزايدة

خطورة متزايدة

1.1 اختراق السوق

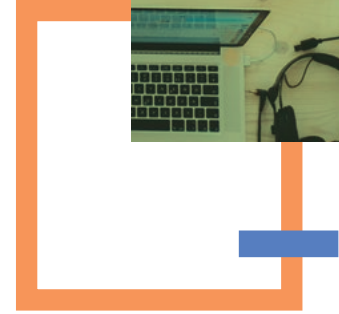
في هذه الاستراتيجية تستخدم الشركة منتجاتها في السوق الحالية، بمعنى آخر: تستهدف الشركة زيادة حصتها في السوق من خلال استراتيجية اختراق السوق.

ويمكن تنفيذ استراتيجية اختراق السوق بعدة طرق، منها:

- خفض الأسعار لجذب عملاء جدد.
- زيادة جهود الترويج والتوزيع.
- شراء منافس لها في نفس السوق.

فعلى سبيل المثال، تلبي شركات الاتصالات احتياجات السوق نفسها وتستخدم استراتيجية اختراق السوق من خلال تقديم أسعار تمهيدية وزيادة جهود الترويج والتوزيع.

من جهة أخرى قد تقرر الإدارة الانسحاب من بعض الأسواق و/أو المنتجات لتركيز الموارد على الأسواق و/أو المنتجات الأكثر ربحًا، وفي هذا الصدد يجب استخدام تحليل مصفوفة بوسطن لتحديد المنتجات التي يُرجح أن توفر أفضل عائد وفرصًا للحفاظ على حصتها في السوق.



صياغة الاستراتيجية

1.2 تنمية أسواق جديدة

عندما تكون السوق الحالية مشبعة وتكون الفرص المتاحة لكسب مزيد من الحصة السوقية محدودة أو مكلفة يجب على المؤسسات السعي إلى تقديم نفس المنتجات في أسواق جديدة.

وتكون استراتيجية تطوير السوق أكثر نجاحًا إذا: (1) امتلكت الشركة تقنية خاصة يمكنها الاستفادة منها في أسواق جديدة. (2) كانت هناك قوة شرائية لدى المستهلكين المحتملين في السوق الجديدة. (3) لم ينحرف سلوك المستهلك في الأسواق الجديدة كثيرًا عن سلوك المستهلكين في الأسواق الحالية.

وقد تتضمن استراتيجية تطوير السوق أحد الأساليب التالية:

- تقديم المنتج إلى شريحة مختلفة من العملاء.
- دخول سوق محلية جديدة (التوسع إقليميًا).
- دخول سوق أجنبية (التوسع دوليًا).

فعلى سبيل المثال، دخلت شركات السلع الرياضية مثل Nike و Adidas مؤخرًا السوق الصينية للتوسع، حيث تقدم الشركتان نفس المنتجات الحالية تقريبًا إلى مجموعة سكانية جديدة.



1.3 تطوير منتجات جديدة

تُعدُّ المنتجات الجديدة ضرورية من أجل البقاء، لكنها في الوقت نفسه تكون محفوفة بالمخاطر ومكلفة وربما غير مربحة، ومع ذلك لا بد منها؛ حيث إن المنتجات الحالية ربما يكون الزمن قد عفا عليها وحلت محلها تكنولوجيات جديدة أو أصبحت خارج احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

وفي استراتيجية تطوير المنتجات تطور الشركة منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق الحالية، وتتضمن هذه الخطوة عادةً بحثًا وتطويرًا مكثفين.

وتستخدم استراتيجية تطوير المنتجات عادة عندما يكون لدى الشركة فهم قوي لسوقها الحالية وتكون قادرة على تقديم حلول مبتكرة لتلبية احتياجات السوق الحالية.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية بعدة طرق، منها:

- الاستثمار في البحث لتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق الحالية.
- الحصول على منتج منافس ودمج الموارد لإنشاء منتج جديد يلبي احتياجات السوق الحالية بشكل أفضل.

ومثال هذا النوع من الاستراتيجيات ما تقوم به شركات السيارات من صنع سيارات كهربائية لتلبية الاحتياجات المتغيرة لأسواقها الحالية.



1.4 التنوع

في استراتيجية التنوع تدخل الشركة سوقاً جديدة بمنتج جديد، وهذه الاستراتيجية هي الأكثر خطورة، ولذا فهي غير محبذة ما لم تكن هناك أسباب استراتيجية قوية تدعو إليها، ويمكن تخفيف مخاطر هذه الاستراتيجية إلى حد ما من خلال اللجوء إلى استراتيجية التنوع المرتبط.

وهناك نوعان من استراتيجيات التنوع:

- **التنوع المرتبط:** هناك أوجه تآزر محتملة يمكن تحقيقها بين الأعمال القائمة والأعمال الجديدة، على سبيل المثال: تصنيع منتجي الأحذية الجلدية مجموعة من المحافظ أو الملحقات الجلدية.
- **التنوع غير المرتبط:** حيث لا توجد أوجه تآزر محتملة يمكن تحقيقها بين الأعمال الحالية والأعمال الجديدة، على سبيل المثال: تصنيع منتجي الأحذية الجلدية هواتف.



تحديد الخيارات الاستراتيجية

في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" يتضح أننا قررنا اللجوء إلى استراتيجية التنوع المرتبط من خلال دخول أسواق جديدة (دول منطقة الشرق الاوسط وشمال إفريقيا) بمنتجات جديدة (التدريب الإلكتروني الافتراضي)، لكنها ذات علاقة قوية بمنتجاتنا السابقة المتمثلة في التدريب التقليدي.

هذه الاستراتيجية خطيرة جداً، لكن النموذج الحالي لأعمالنا (التدريب التقليدي) لا يمكن الاستمرار فيه بسبب ارتفاع تكاليفه وصعوباته التشغيلية وتقلص سوقه بشدة، كما أن البدائل الأخرى لا تبدو ناجعة، ولذا علينا أن ننحو تجاه استراتيجية "التنوع المرتبط" - لكن بحذر شديد - من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- التدرج في تقديم خدمات التدريب الاحترافي الإلكتروني من خلال التركيز في البداية على مؤهل مهني واحد فقط إلى أن نكتسب الخبرة والمعرفة اللازمين في مجال التدريب الإلكتروني والتعامل معه وبناء أدواته ومنتجاته.
- عدم الشروع في عرض خدماتنا قبل التأكد من عمل جميع أنظمتنا ومواردنا الجديدة بالطريقة الصحيحة دون مشكلات أو إعاقات، وإجراء عدد من التجارب المبدئية المحدودة قبل إطلاق البرنامج للبيع.
- البدء بسوق واحدة (دولتنا المحلية) لفترة تجريبية (قراءة 6 أشهر إلى سنة) قبل الانطلاق إلى السوق الكلية.

صياغة الاستراتيجية



عندما تحجز تذكرة طيران للسفر إلى دولة أخرى، هل تختار شركة طيران تقدم خدمة رخيصة الثمن أم شركة طيران تقدم خدمة أعلى تكلفة مع مستويات خدمة رائعة؟

يعود اختلاف شركات الطيران من هذه النواحي في الواقع إلى اختلاف استراتيجياتها التنافسية التي تبنتها لتحقيق ميزة تنافسية في سوق منافسة، وهذا ما توضحه استراتيجيات بورتر التنافسية العامة.

إن موقع المؤسسة التنافسي مقارنة ببقية المؤسسات في أي مجال عمل تجاري هو ما يحدد ما إذا كانت ربحيتها أعلى أو أدنى من المتوسط، والقاعدة الأساسية لتحقيق ربحية أعلى من المتوسط على المدى البعيد هي وجود ميزة تنافسية مستدامة لدى المؤسسة.

وهناك نوعان أساسيان من المميزات التنافسية يمكن للشركة أن تمتلكها: التكلفة المنخفضة، والتميز، وهذان النوعان الأساسيان للميزة التنافسية مقرونان بنطاق الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها، ويؤديان إلى ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق أداء أعلى من المتوسط في المؤسسات الصناعية: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، ولاستراتيجية التركيز خياران: التركيز مع قيادة التكلفة، والتركيز مع التميز في المنتج/الخدمة.

2

استراتيجيات بورتر التنافسية العامة (وسائل التنافس)

صياغة الاستراتيجية

نوعية الميزة التنافسية

ميزة التمايز

استراتيجية التمايز

عندما تسعى شركة ما لتكون فريدة من نوعها في صناعتها من خلال التميز في بعض النواحي التي يقدرها غالبية المشترين.

ميزة انخفاض التكلفة

استراتيجية التكلفة المنخفضة

عندما تقرر الشركة أن تكون ذات المنتج الأكثر انخفاضًا في التكلفة في صناعتها.

استراتيجية التركيز مع التمايز

عندما تسعى الشركة إلى التمايز في قطاعها المستهدف.

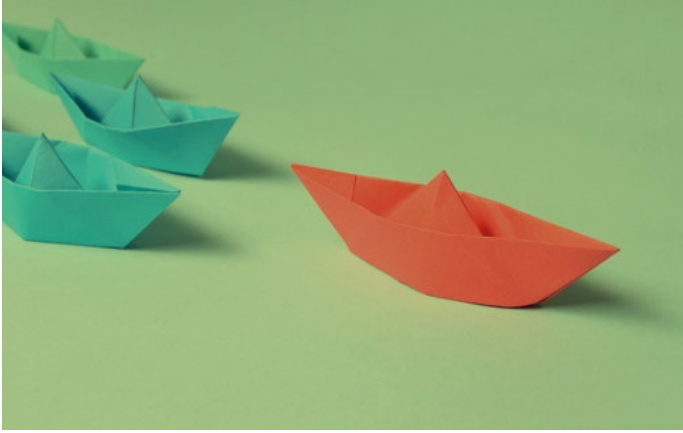
استراتيجية التركيز مع انخفاض التكلفة

عندما تسعى شركة ما إلى ميزة التكلفة المنخفضة في قطاعها المستهدف.

سوق مفتوحة

حجم السوق المستهدف

سوق مركزة



2.1 استراتيجية قيادة التكلفة

يمكن تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة من خلال:

- زيادة الأرباح عن طريق خفض التكاليف مع فرض أسعار الصناعة المتوسطة.
- زيادة الحصة السوقية عن طريق فرض أسعار أقل، مع الاستمرار في تحقيق ربح معقول من كل عملية بيع بسبب انخفاض التكاليف.

وتتضمن استراتيجية قيادة التكلفة أن تكون رائدًا من حيث التكلفة في صناعتك أو سوقك؛ إذ لا يكفي كونك من المنتجين الأقل تكلفة؛ لأنك في هذه الحالة تكون عرضة للهجوم من قبل المنتجين الآخرين منخفضي التكلفة الذين قد يخفضون أسعارهم ومن ثم يعيقون محاولتك لزيادة حصتك في السوق.

لذلك يجب أن تكون واثقًا من قدرتك على تحقيق أعلى خفض في التكلفة والحفاظ عليه بحيث لا يتمكن منافسوك من مجاراتك.

صياغة الاستراتيجية

إن مصادر ميزة التكلفة متنوعة، وتعتمد على هيكل المؤسسة، وتشمل: السعي إلى توفير في الحجم، وتكنولوجيا الملكية، والوصول التفضيلي للمواد الخام، وغيرها من العوامل، وفي العادة يكون لدى الشركات التي تنجح في تحقيق الريادة في التكلفة ميزات، منها:

- الوصول إلى رأس المال اللازم للاستثمار في التكنولوجيا التي ستخفض التكاليف.
- لوجستيات فعالة للغاية.
- قاعدة منخفضة التكلفة (العمالة، والمواد، والمرافق)، وطريقة لخفض التكاليف بشكل مستدام عن الطرق الخاصة بالمنافسين الآخرين.

ويتمثل الخطر الأكبر في اتباع استراتيجية قيادة التكلفة في أن مصادر خفض التكلفة ليست فريدة بالنسبة لك، ولذا فسرعان ما ينسخ منافسوك استراتيجيات خفض التكلفة الخاصة بك، وعليك البحث باستمرار عن طرق جديدة لتقليل تكلفتك.



2.2 استراتيجية التميز

تسعى المؤسسة من خلال استراتيجية التميز إلى أن تكون فريدة بين مثيلاتها في الجوانب التي تلقى تقديرًا واسعًا من قبل المشتريين.

وتختار المؤسسة بعض الخصائص التي يجدها غالبية المشتريين مهمة لهم، وبالتالي تضع نفسها في وضعية متميزة من حيث تلبية تلك الاحتياجات، وتكافئ تميزها هذا بتحديد أسعار مرتفعة نسبيًا.

ولإنجاح استراتيجية التميز تحتاج المؤسسة إلى:

- البحث الجيد والتطوير والابتكار.
- القدرة على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.
- البيع والتسويق الفعال بحيث تفهم السوق الفوائد التي تقدمها العروض المتنوعة.

وتحتاج المؤسسات الكبيرة التي تتبع استراتيجية التميز إلى الحفاظ على مرونتها في عمليات تطوير منتجاتها الجديدة، وإلا فإنها تخاطر بفقد موقعها التنافسي نتيجة استراتيجيات التميز الخاصة بالمنافسين.



2.3 استراتيجية التركيز مع التكلفة

تركز المؤسسات التي تستخدم استراتيجيات التركيز على أسواق متخصصة معينة، ومن خلال فهم ديناميكيات هذه السوق والاحتياجات الفريدة للعملاء داخلها تطور منتجات منخفضة التكلفة أو محددة جيدًا للسوق، ونظرًا لأنها تخدم العملاء في سوقها بشكل فريد فإنها تميل إلى بناء ولاء قوي للعلامة التجارية بين عملائها، مما يجعل قطاع السوق الخاص بها أقل جاذبية للمنافسين.

2.4 استراتيجية التركيز مع التمايز

استراتيجية التركيز مع التمايز هي تطور لاستراتيجية التمايز التي تركز على مجموعة مشترين معينة أو مجموعة خط إنتاج أو سوق جغرافي. تحتوي الشرائح المستهدفة على مشترين لديهم احتياجات غير عادية أو يجب أن يختلف نظام الإنتاج والتسليم الذي يخدم الشريحة المستهدفة بشكل أفضل عن نظام القطاعات الصناعية الأخرى. يمكن للشركة التي تركز جهودها أن تخدم هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر فعالية من المنافسين.

وكما هو الحال مع استراتيجيات السوق الواسعة، من الضروري أن تقرر ما إذا كنت ستبني استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز.

تحديد الخيارات الاستراتيجية

وسواء كنت تستخدم استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز فإن مفتاح نجاح استراتيجية التركيز العامة يكمن في التأكد من أنك تضيف شيئاً نتيجة خدمة هذه السوق المتخصصة فقط، إذ لا يكفي - ببساطة - التركيز على قطاع واحد فقط من السوق بسبب صغر مؤسستك وحسب؛ لأنك بذلك لا تتمتع بأي ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيك.

ويمكن أن يسهم "الشيء الإضافي" الذي تضيفه في تقليل التكاليف (من خلال معرفتك بالموردين المتخصصين مثلاً) أو في زيادة التميز (الناتج عن فهمك العميق لاحتياجات عملائك في القطاع الذي تركز عليه).

2.5 اختيار الاستراتيجية العامة الصحيحة

إن اختيار أيّ من الاستراتيجيات العامة لبورتر يؤثر في مجمل القرارات الاستراتيجية التي ستتخذها فيما بعد، ولذا ينبغي التأنّي وأخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرار الصحيح بخصوص استراتيجية المنافسة العامة التي ستتبعها.

وبكل تأكيد لا يمكنك اتباع أكثر من استراتيجية من هذه الاستراتيجيات؛ لأن كل خيار من هذه الخيارات يتطلب هيكلة وموارد وكفاءات وإجراءات وسياسات مختلفة لتنفيذه، ولذلك لا يمكن الخلط بين الخيارات.

ونتيجة لذلك عندما تتبنى أيّاً من هذه الاستراتيجيات العامة من الضروري أن تأخذ كفاءات مؤسستك ونقاط قوتها بعين الاعتبار.



صياغة الاستراتيجية

وفيما يلي الخطوات التي يمكنك من انتقاء الخيار الاستراتيجي الأنسب لمؤسستك:

الخطوة 1: استخدم تحليل القوى الخمس لفهم طبيعة الصناعة التي تعمل فيها.

الخطوة 2: أجرِ تحليل سوات لنقاط القوة ونقاط الضعف لديك والفرص والتهديدات التي قد تواجهها في حال تبني أي من الاستراتيجيات العامة.

وهذه الخطوة يمكنك من تحديد الاستراتيجيات التي لا تناسب مؤسستك، بل ربما تساعدك في تحديد الاستراتيجية الأنسب.

الخطوة 3: قارن تحليلات سوات للخيارات الاستراتيجية القابلة للتطبيق بنتائج تحليل القوى الخمس، ولكل خيار استراتيجي حدّد كيفية استخدام هذه الاستراتيجية من أجل:

- الحد من القوة التفاوضية للموردين ضدك.
- الحد من القوة التفاوضية للمشتريين ضدك.
- اعتلاء قمة الهرم التنافسي.
- الحد من خطر الاستبدال أو إزالته.
- الحد من خطر دخول المنتجات الجديدة أو إزالته.
- تحديد الاستراتيجية العامة التي تمنحك أقوى مجموعة من الخيارات.

ولا شك أن الاستراتيجية التي نتبناها في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" لا تقع في أي مربع من مصفوفة استراتيجيات بورتر التنافسية العامة، لأن خيارنا الاستراتيجي هو الجمع بين ميزتي التمايز والسعر المنخفض، وهذا يعني أننا نتبنى استراتيجية المحيط الأزرق وليس الأحمر كما سيأتي بيانه.

يمكن أن تساعد المكاسب الاستراتيجية المبيّنة في النماذج المذكورة سابقًا في تحسين الوسائل التقليدية للأداء الاستراتيجي، ومع ذلك - وفقًا لما ذكره مابورجين وكيم - فإن التنافسية الحقيقية لعملية التفوق والإبداع تكمن في ابتكار قدرات جديدة لا يمكن للمنافسين نسخها أو تقليدها بسهولة [استراتيجية المحيط الأزرق: ديليو تشان كيم وريبي مابورجين، معهد هارفارد لدراسات الأعمال، 2005].

وبناء على دراسة 150 تحركًا استراتيجيًا على مدار أكثر من 100 سنة في 30 قطاع أعمال يقول المؤلفان: إن النجاح الدائم لا يأتي من محاربة المنافسين، ولكن من إيجاد محيط أزرق؛ أي: سوق جديدة لم تُستغل مهياًة للنمو.

"غالبًا ما يقبل القادة التنظيميون افتراضين أساسيين ويتصرفون بناءً عليهما: الأول هو أن حدود السوق وظروف الصناعة معطاة ولا يمكنك تغييرها، وعليك أن تبني استراتيجيتك على أساسها، والثاني أن النجاح في ظل هذه القيود البيئية يُحتم على المنظمة اتخاذ خيار استراتيجي بين التمايز والتكلفة المنخفضة، فإما أن تقدم قيمة أكبر للعملاء بتكلفة أكبر وبالتالي سعر أعلى (استراتيجية التمايز)، أو تقدم قيمة معقولة بتكلفة أقل (استراتيجية التكلفة المنخفضة)، لكنها لا تستطيع أن تفعل كلا الأمرين معًا، ومن ثم يُنظر إلى جوهر الاستراتيجية على أنه إجراء مقايضة بين القيمة المضافة للعميل والتكلفة.

3

استراتيجية المحيط الأزرق



صياغة الاستراتيجية

ويجسد الشكل التالي هذه الديناميكية بصرياً، حيث يوضح المنحني الصلب الأحمر حدود الإنتاجية التي تحدد الحدود الحالية للصناعة، وهي مجموع جميع أفضل ممارساتها، إذ يمثل المنحني أعلى مستويات القيمة والتكاليف المقابلة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها بالنظر إلى التكنولوجيا المتاحة حالياً وأفضل الممارسات التجارية.

على هذا النحو فإن الحدود هي الحافة التي تحدث فيها الاستراتيجية في مساحة السوق الحالية أو المحيط الأحمر، وعلى هذه الحافة يتمتع جميع المنافسين في الصناعة بطبيعة إنتاجية متساوية تحدد بنسبة القيمة إلى التكلفة.

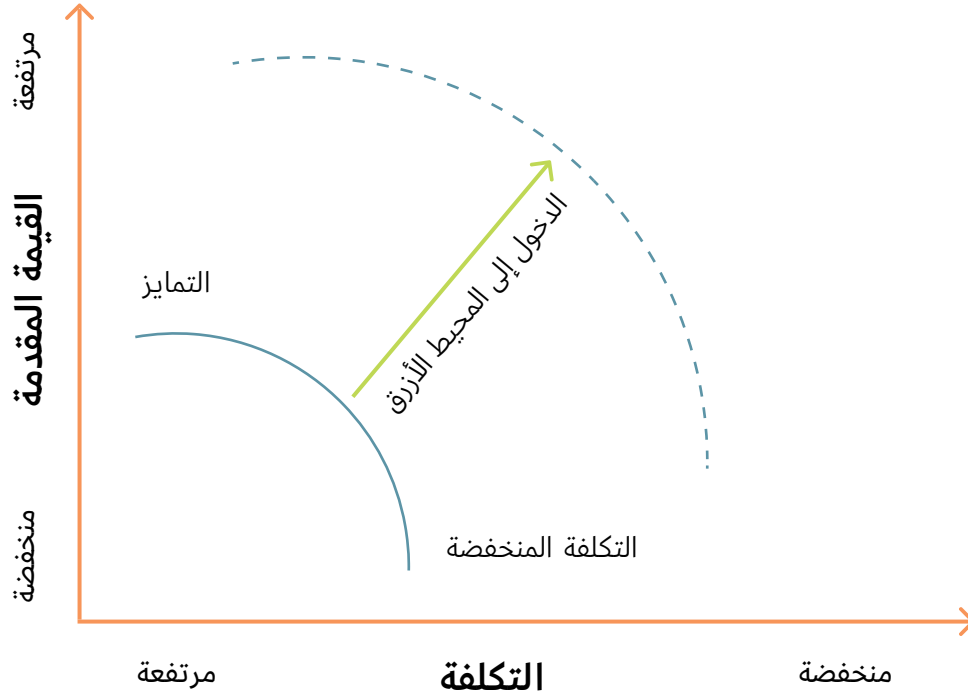
ومن ثم فإن التغييرات في قيمة المشتري وتكلفته مرتبطة بشكل إيجابي: فالارتفاع في أحدهما يعني بالضرورة ارتفاع في الآخر. ما يعنيه هذا هو أنه من أجل نجاح استراتيجية المنافسة في السوق أو المحيط الأحمر، يتعين على المنظمة إجراء مقايضة بين القيمة والتكلفة: وبذلك يمكن أن تبرز إما من حيث القيمة، وهو ما يسمى استراتيجية التمايز، أو بتكلفة منخفضة، ولكن لا يمكن أن تبرز في كليهما معاً. إذا تم وضع عروض المؤسسة خلف حدود الإنتاجية في صناعتها، فسوف يتفوق عليها منافسوها المتمركزون في المقدمة. ولذا ينصب التركيز الاستراتيجي على كيفية التنافس والفوز في مساحة السوق الحالية.



تحديد الخيارات الاستراتيجية

ويحدث التحول الناجح للمحيط الأزرق فقط عندما تنشأ قيمة غير مسبوقه للمشتري من خلال فتح حدود للقيمة والتكلفة لم تكن موجودة من قبل من خلال فتح حدود جديدة للقيمة والتكلفة من خلال تغيير تدريجي في نوع ودرجة القيمة المعروضة للعميل، وهو ما يشير إليه المنحنى المتقطع الأزرق.

وتكمن الاستراتيجية هنا في السعي إلى تحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة من خلال فتح حدود جديدة للقيمة والتكلفة تمثل قفزة تتجاوز منحنى إنتاجية الصناعة الحالي، وينشأ محيط أزرق، وتصبح المنافسة على الحدود الحالية غير ذات صلة"⁴.



4 Blue Ocean Strategy & Shift Tools, Blue Ocean, <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/competing-to-creating/>

استراتيجية المحيط الأزرق

◀ خلق مجال مفتوح للسوق
◀ جعل المنافسة غير مؤثرة
◀ تكوين متطلبات جديدة والحصول عليها
◀ كسر قيمة التكلفة للمقايضة
◀ تأييد جميع الأنشطة والتمايز وانخفاض التكلفة

استراتيجيات المحيط الأحمر

◀ المنافسة في الأسواق القائمة
◀ المنافسة للفوز
◀ استغلال الطلب الحالي
◀ جعل قيمة التكلفة للمقايضة
◀ الموازنة بين الأنشطة مع خيار استراتيجي للتمايز أو تخفيض التكلفة

وتمثل المؤسسة الكندية سيرك دو سولي مثالاً آخر لشركة محيط أزرق، حيث حوّلت المفهوم التقليدي للسيرك إلى مجموعة من عروض في الشوارع ونمط تسلية فيغاس المسرحي الهائل.

والمسألة الجوهرية التي يجب الانتباه إليها عند اتباع استراتيجية المحيط الأزرق أنه ليس الأهم أن تكون الأول في السوق حقيقة وواقعاً، وإنما أن تكون الأول في ذهنية السوق؛ فهذه المعركة تفوز بها الشركات ذات الخطة التسويقية الأكثر فاعلية.

ربما يكون أفضل مثال للمحيط الأزرق في مجال الطيران شركة خطوط طيران فيرجن أتلانتيك التي استهدفت الطبقة الراقية ورجال الأعمال الراغبين في الحصول على أكثر مما تقدمه الدرجة الاقتصادية والقادرين على دفع سعر أعلى، حيث أعادت الشركة صياغة مفهوم السفر لدرجة رجال الأعمال والمسافرين من الدرجة الأولى، وتوجّه التفكير آنذاك إلى أن نقل العميل من المطار (أ) إلى المطار (ب) لا يكفي لجذبه، لكن التجربة التي يمر بها الركاب عندما يتركون منازلهم حتى يصلوا إلى الوجهة المقصودة تشمل النقل البري والخيارات الأخرى، مثل: الاستحمام عند الوصول، أو جلسة تدليك في منتصف الرحلة.

تحديد الخيارات الاستراتيجية

الخيار الاستراتيجي الذي اخترناه في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" هو استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال كسر قيمة التكلفة للمقايضة، وتبني التمايز وانخفاض التكلفة.

وتكمن خطورة تبني هذا الخيار الاستراتيجي في أنه حال نجاح نموذج عملنا فإن كثيراً من المنافسين سيبدوون خلال 3 سنوات إلى 5 سنوات - على أقصى تقدير- تقليد استراتيجياتنا وتكتيكاتنا، ولا يوجد هناك ما يمنع من دخول المنافسين الجدد.

وللتغلب على هذه المخاطرة علينا اتباع الإجراءات الاستراتيجية التالية:

1. العمل على استرجاع إجمالي الاستثمار الذي سنتكبده لتطوير نموذج عملنا الجديد، وإجمالي الأرباح التي نسعى إليها من هذا الاستثمار خلال أربع سنوات من بدء عرض خدماتنا وبرامجنا للبيع.

2. العمل باستمرار بنشاط وفاعلية وجدية على تطوير الأعمال والأسواق والمنتجات، والابتكار في المنتجات وأساليب التواصل مع العملاء لاكتساب رضاهم والمحافظة عليه.

3. مراقبة المنافسين عن كثب للاطلاع على تطورهم والقيمة التي يقدمونها للعملاء وأسعارهم والتحديثات التي يُجرّونها في منتجاتهم ومنصاتهم وأساليب تواصلهم مع العملاء لاختيار الأفضل منها وتقليدها أو تطويرها.

صياغة الاستراتيجية





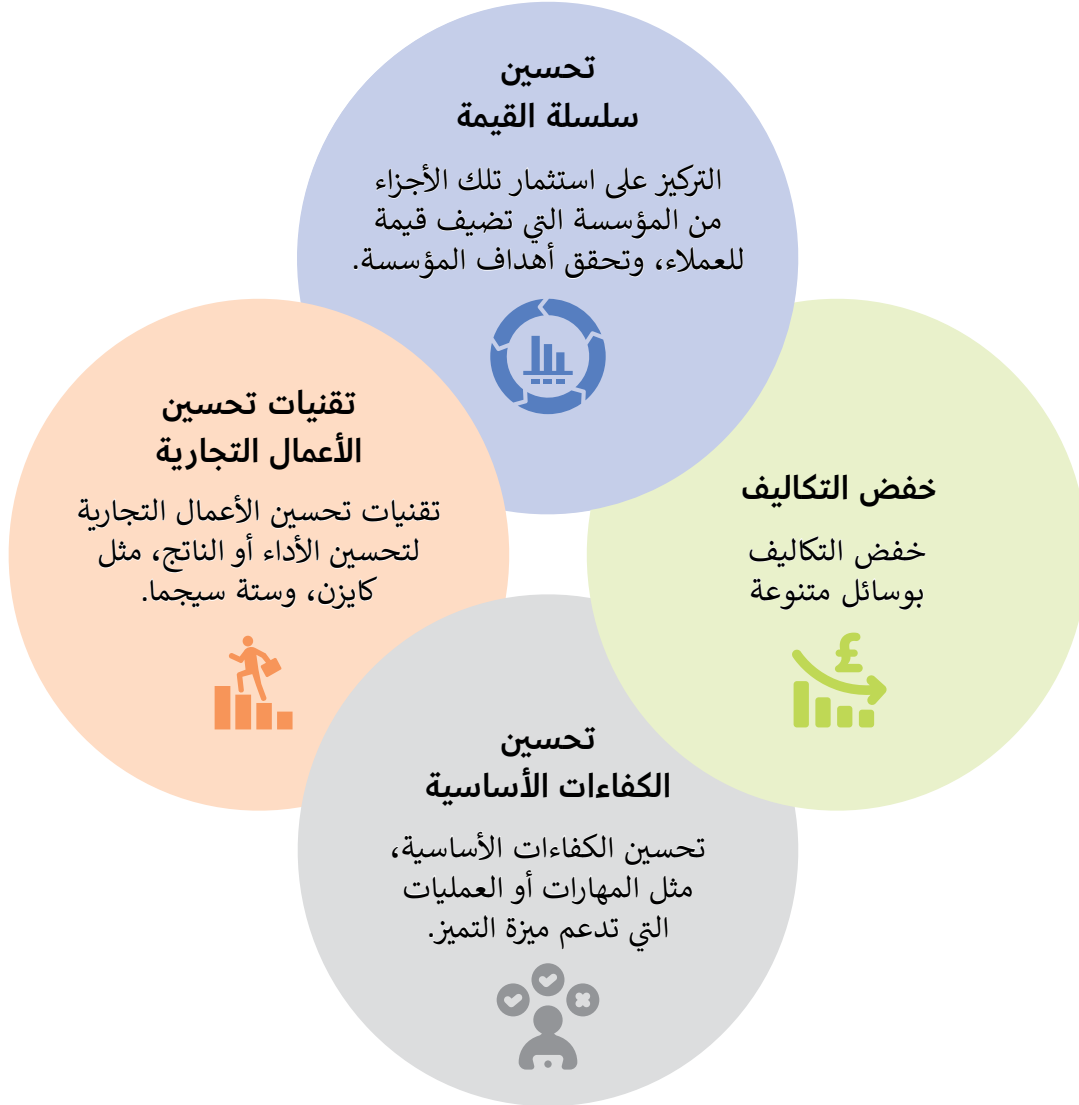
4

الخيارات الاستراتيجية المبنية على أسس داخلية

يُتخذ الخيار الاستراتيجي بتركيز داخلي عادة عندما لا يكون أداء موارد المؤسسة كما ينبغي، حيث تُستخدَم إحدى التقنيات التالية لتحديد مزيج الخيارات الاستراتيجية الأمثل:

- تحسينات سلسلة القيمة: التركيز على استثمار تلك الأجزاء من المؤسسة التي تضيف قيمة للعملاء، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقنيات تحسين الأعمال التجارية لتحسين الأداء أو الناتج، مثل كايزن، وستة سيجما.
- خفض التكاليف بوسائل متنوعة.
- تحسين الكفاءات الأساسية، مثل المهارات أو العمليات التي تدعم ميزة التميز.

صياغة الإستراتيجية



تحديد الخيارات الاستراتيجية

في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" بسبب تبنينا استراتيجيتي التنوع والمحيط الأزرق فإننا - بلا شك - في حاجة ماسة إلى تبني خيارات استراتيجية مبنية على تحسينات سلسلة القيمة وتحسين الكفاءات الأساسية وخفض التكاليف.

تنبيه

إن التخطيط الاستراتيجي ليس معادلة رياضية صارمة وعملية موضوعية بحتة، وإنما يتضمن كثيرًا من الحدس والفهم والتقديرية الشخصية، ويعتمد بشكل كبير على خبرة وعمق ومهارة وذكاء من الشخص القائم به ومدى كفاءته واحترافه في التفكير الاستراتيجي، وهذا ما ستلاحظه بشكل واضح في صياغتنا النهائية لخيارات "معهد التدريب الافتراضي" الاستراتيجية تأسيسًا على الخيارات الاستراتيجية التي توصلنا إليها في هذا القسم وفي إنشاء مصفوفة توز.

وقبل التحديد النهائي لخياراتك الاستراتيجية، عليك أن تسأل نفسك: ما مدى مطابقة النتائج والخيارات الاستراتيجية التي توصلت إليها لتقديرك وحدسك الشخصي؟ هل يتماشى التحليل الكمي مع حدسك العاطفي؟ وإلا: لماذا هناك فرق؟

إن استخدام مقارنة منظمة يساعد في الحد من خطورة اتخاذ قرار ضعيف غير موضوعي، لكن عليك ألا تستخف بحدسك؛ فلربما تؤرقك معارفك وخبراتك المتراكمة بشأن بعض الخيارات الاستراتيجية التي توصلت إليها.

ولذا إذا كانت مشاعرك سلبية تجاه تبني خيار استراتيجي ما فقد يكون من الأفضل أن تقضي وقتًا أطول في تحليل الوضع الاستراتيجية، وأن تعيد النظر في الافتراضات والأسس التي بنيت عليها تحليلك السابق.

صياغة الاستراتيجية



5 معهد التدريب الافتراضي

سنعيد الآن صياغة الخيارات الاستراتيجية لـ "معهد التدريب الافتراضي" ونعيد ترتيبها بشكل مترابط تأسيسًا على الخيارات الاستراتيجية التي توصلنا إليها في هذا القسم وتلك التي توصلنا إليها نتيجة إنشاء مصفوفة توز في القسم السابق.

ولأجل أغراض الشرح والبيان في الأقسام التالية سأكتب الأهداف الاستراتيجية بلون أدكن عن بقية النص، محددًا بين قوسين بعد كل هدف السياق أو السياقات الاستراتيجية التي يندرج تحتها الهدف، وستلاحظ أن الهدف الاستراتيجي الواحد قد يندرج تحت أكثر من سياق استراتيجي واحد.



5.1 استراتيجية التنوع المرتبط

سنتبنى في المعهد استراتيجية التنوع المرتبط من خلال دخول أسواق جديدة (عملاء) متمثلة في دول منطقة الشرق الاوسط وشمال إفريقيا بمنتجات جديدة (منتجات) متمثلة في قائمة كبيرة من المؤهلات المهنية المعتمدة دولياً التي سنوفرها عبر التدريب الإلكتروني في الفضاء الافتراضي.

وستنعكس هذه الاستراتيجية في الإجراءات الاستراتيجية التالية:

- استهداف الأفراد الراغبين في التطور المهني أو تغيير وظائفهم من ذوي الدخل المتوسطة والدخول المرتفعة، والمؤسسات الراغبة في تطوير مهارات موظفيها في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (عملاء) باللغتين الإنجليزية والعربية.
- توفير قائمة واسعة من المؤهلات المهنية المعتمدة دولياً (منتجات، موارد).

تحديد الخيارات الاستراتيجية

وهذه الاستراتيجية خطيرة جدًا، لكن النموذج الحالي لأعمالنا (التدريب التقليدي) لا يمكن الاستمرار فيه بسبب ارتفاع تكاليفه وصعوباته التشغيلية وتقلص سوقه بشدة، كما أن البدائل الأخرى لا تبدو ناجعة، ولذا علينا أن ننحو تجاه استراتيجية "التنوع المرتبط" - لكن بحذر شديد - من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- **التدرج في تقديم خدمات التدريب الاحترافي الإلكتروني (منتجات)** من خلال التركيز في البداية على مؤهل مهني واحد فقط إلى أن نكتسب الخبرة والمعرفة اللازمتين في مجال التدريب الإلكتروني والتعامل معه وبناء أدواته ومنتجاته.
- **عدم الشروع في عرض خدماتنا قبل التأكد من عمل جميع أنظمتنا ومواردنا الجديدة بالطريقة الصحيحة** دون مشكلات أو إعاقات، وإجراء عدد من التجارب المبدئية المحدودة قبل إطلاق البرنامج للبيع (موارد).
- **ولأننا لسنا أكفاء بما يكفي في الجانب التقني - وهذه مخاطرة عظيمة - سنستعين بالموارد الخارجية لتطوير وإدارة المنصة الإلكترونية للمعهد بجميع أنظمتها الإلكترونية واحتياجاته التقنية من خلال عقد شراكة استراتيجية مع إحدى الشركات الموثوق بها في هذا المجال عبر الفضاء الافتراضي (موارد، ربحية).**

5.2 استراتيجية المحيط الأزرق

فيما يتعلق بالمنافسة سنتبنى في المعهد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال كسر قيمة التكلفة للمقايضة، وتبني التمايز وانخفاض التكلفة، من حيث طرح قيمة مقدمة عالية للعملاء من حيث المؤهلات والمنصة والمواد التدريبية والاحتراف في تقديم البرامج (منتجات، عملاء) من جهة، وطرح أسعار تنافسية للغاية مع مرونة عالية لتلبية متطلبات الفرد وميزانيته (منتجات، عملاء، ربحية) من جهة أخرى.



تحديد الخيارات الاستراتيجية

وسنحقق هذه الاستراتيجية من خلال:

- إعداد برامج تدريبية احترافية مرنة تمامًا (منتجات، موارد) من حيث الوقت والمدة وطول البرامج وتوقيت التسجيل والموقع ونوعية الجهاز باللغتين العربية والإنجليزية.
- تطوير مقاطع فيديو ومواد تدريب إلكترونية (منتجات، موارد) جذابة وتفاعلية باللغتين العربية والإنجليزية.
- تطوير منصة افتراضية إلكترونية بالكامل (عملاء، موارد) وجذابة وسهلة الاستخدام باللغتين العربية والإنجليزية، وسنهدف في بناء المنصة إلى تقليص التكلفة الإدارية المتغيرة لإدارة البرامج إلى ما يقرب من الصفر.
- تطوير قدرات الموظفين (موارد) في مجالي التدريب الإلكتروني والتسويق الإلكتروني عبر التدريب الإلكتروني.
- إدارة شبكة المدربين المستقلين (موارد، ربحية) باللغتين العربية والإنجليزية وتوسيعها.

وتكمن الخطوة في تبني هذا الخيار الاستراتيجي في أنه حال ثبوت نجاح نموذج عملنا فإن كثيرًا من المنافسين سيبدؤون خلال 3 سنوات إلى 5 سنوات - على أقصى تقدير - تقليد استراتيجياتنا وتكتيكاتنا، ولا يوجد هناك ما يمنع من دخول المنافسين الجدد.



صياغة الاستراتيجية

وللتغلب على هذه المخاطرة علينا اتباع ما يلي:

■ التطوير المستمر للأعمال والتسويق الإلكتروني بجدية واهتمام وقوة (عملاء، ربحية) من خلال تطوير الأسواق والمنتجات والابتكار فيها وفي أساليب التواصل مع العملاء لاكتساب رضاهم والمحافظة عليهم واستقطاب مزيد من شرائح العملاء.

وفيما يلي مجموعة الإجراءات الاستراتيجية التي سنقوم بها تحقيقًا لهذا الهدف:

- ◀ تطوير صفحات وحسابات تواصل اجتماعي (عملاء، موارد) احترافية وجذابة باللغتين العربية والإنجليزية وإدارتها.
- ◀ عقد شراكات استراتيجية مع عدد من شركاء الإحالة ووكلاء المبيعات (عملاء، موارد) من خلال النظام الإلكتروني للمنصة لمضاعفة المبيعات على مستوى المنطقة.
- ◀ تطوير قدرات الموظفين (موارد) في الخبرة في مجالي التدريب والتسويق الإلكترونيين عبر التدريب الإلكتروني.
- ◀ مراقبة المنافسين عن كثب (عملاء) للاطلاع على تطورهم والقيمة التي يقدمونها للعملاء وأسعارهم والتحديات التي يجرونها في منتجاتهم ومنصاتهم وأساليب تواصلهم مع العملاء لتطوير استراتيجياتنا وتكتيكاتنا بهدف البقاء على قمة السوق.



تحديد الخيارات الاستراتيجية

- تعظيم قيمة المؤسسة (ربحية)، واسترجاع إجمالي الاستثمار المُتكبد لتطوير نموذج عملنا الجديد وإجمالي الأرباح التي نسعى إليها من هذا الاستثمار خلال أربع سنوات من بدء عرض خدماتنا وبرامجنا للبيع، من خلال:
 - ◀ إدارة شبكة المديرين المستقلين (موارد، ربحية) باللغتين العربية والإنجليزية وتوسيعها.
 - ◀ الاستعانة بالموارد الخارجية لتطوير وإدارة المنصة الإلكترونية للمعهد بجميع أنظمتها الإلكترونية واحتياجاته التقنية (موارد، ربحية) من خلال عقد شراكة استراتيجية مع إحدى الشركات الموثوق بها في هذا المجال عبر الفضاء الافتراضي.
 - ◀ الاستخدام والتوظيف الفعال لاقتصاد الخدمات المستقلة (ربحية) في القيام بأعمال المعهد وتنفيذ مشروعاته.
 - ◀ تقليص المصروفات التشغيلية الثابتة والمتغيرة (ربحية) من خلال الأتمتة والموارد البشرية المتاحة عبر اقتصاد الخدمات المستقلة.
 - ◀ التخلص من المصروفات الحالية الزائدة عن الحاجة (ربحية)، مثل: إيجار المكتب، وفائض العمالة، وغيرهما.

صياغة الاستراتيجية

أنشطة القسم

النشاط 11 (60 دقيقة)

ناقش الخيارات الاستراتيجية التي توصلت إليها في مصفوفة توز التي أنشأتها في النشاط (10) من خلال نماذج الخيارات الاستراتيجية المعروضة في قسم الخيارات الاستراتيجية.



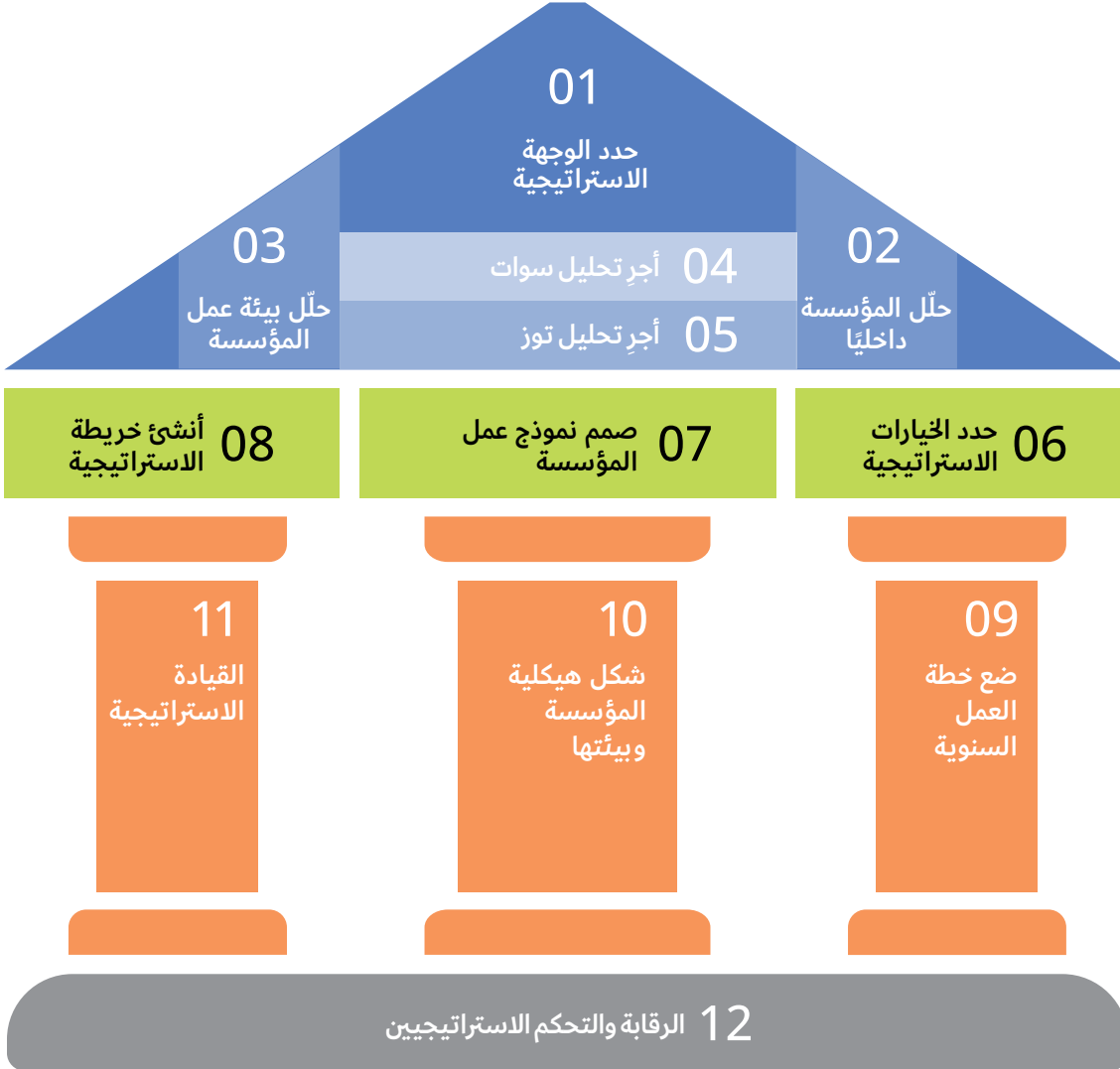
صياغة الاستراتيجية

- 1 تحديد الخيارات الاستراتيجية
- 2 تصميم نموذج عمل المؤسسة
- 3 إنشاء خريطة الاستراتيجية

الرجوع لصفحة المحتويات ↑

صياغة الاستراتيجية

تصميم نموذج عمل المؤسسة



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

تصميم نموذج عمل المؤسسة

"القدرة على التبسيط تعني التخلص من غير الضروري
حتى يتكلم الضروري". - هانز هوفمان



↑ الرجوع لصفحة المحتويات

نموذج العمل
هو إطار يبين
كيفية قيام
المؤسسة
بتقديم القيمة
للعلاء
وتحصيل
إيرادات في
مقابلها



تصميم نموذج عمل المؤسسة

يربط نموذج عمل المؤسسة خياراتها الاستراتيجية بخطة العمل الإجرائية لتنفيذها من خلال خريطة الاستراتيجية (التي سنتناولها في الخطوة التالية)؛ فهو يحول الاستراتيجية إلى إطار عملي مترابط واضح ومحدد المعالم، وبذلك يعد بمثابة المركز والأساس لخطة العمل الإجرائية (خطة التشغيل) لتنفيذ الاستراتيجية.

وهو إطار يبين كيفية قيام المؤسسة بتقديم القيمة للعملاء وتحصيل إيرادات في مقابلها، بينما تترجم خطة العمل الإجرائية هذا النموذج إلى خطة من الإجراءات المفصلة والمحددة زمنياً، وتتناول فيها إدارة الأركان الثلاثة للمؤسسة (الموظفين، والعمليات، والسياسات) من خلال هيكلية تنظيمية محترفة.

وهو خطة المؤسسة لكيفية توليد الإيرادات وتحقيق الربح؛ إذ يصف القيمة التي تُقدّمها المؤسسة للعملاء، كما يصف القدرات والشركاء المطلوبين لإنشاء هذه القيمة وتسويقها وتسليمها وترسيخ العلاقة، ويشكّل نموذج العمل مخططاً لتنفيذ الاستراتيجية من خلال الهيكلية التنظيمية والعمليات والأنظمة.

إنّ التغيّرات الجذريّة والسريعة في بيئة الأعمال وقواعد اللعبة تجعل كثيراً من نماذج الأعمال الحالية غير صالحة رغم وجود إمكانات كبيرة لنجاح الأعمال، ولذا فإن المراجعة الدورية لنموذج العمل وتحديثه بشكل واضح ومترابط يعد أمراً حتمياً لنجاح أيّ عمل تجاري في السوق العالمية التنافسيّة.



صياغة الاستراتيجية

من أهم أساليب توثيق نموذج العمل ما يعرف بلوحة نموذج العمل "منهجية لبنات البناء التسعة" الذي قدمه ألكساندر أوستروالدر في أطروحته عام 2004.



1 لوحة نموذج العمل "منهجية لبنات البناء التسع"

يُستخدم أسلوب لوحة نموذج العمل من قبل ملايين الأشخاص في المؤسسات من جميع الأحجام لوصف نموذج العمل وتصميمه وتحديه وتمحوره، وهو يعمل بالاقتران مع القيمة المقدّمة للعملاء وغيرها من أدوات وعمليات التنفيذ والإدارة الاستراتيجية.

وتقوم لوحة نموذج العمل بدورين مهمين متكاملين؛ فهي تفرّغ أولاً الخيارات الاستراتيجية التي جرى التوصل إليها في القسم السابق إلى تسع لبنات مترابطة تشكل معاً قصة ذات معنى تحكي عن العمل التجاري وجميع الجوانب التجارية والتشغيلية له وكيفية نجاحه، وتؤكد ثانيًا من أن الخيارات الاستراتيجية التي انتقيتها تغطي جميع الجوانب التجارية والتشغيلية للمشروع التجاري وعدم إغفال أي منها.



صياغة الاستراتيجية

هذه اللبنة التسع هي:

شرائح العملاء

من نخدم من العملاء؟ ولمن نبيع منتجاتنا؟ من أهم عملائنا؟ في هذه اللبنة نحدد المجموعات المختلفة من الناس أو المؤسسات التي نستهدفها لنقدم إليهم خدماتنا و/أو نبيع لهم منتجاتنا.

ضع في اعتبارك أن عملاءنا هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات ويدفعون مقابل منتجاتنا وخدماتنا، ويجب عدم الخلط بينهم وبين المستخدمين والمستفيدين النهائيين من منتجاتنا.

في العادة تصنف المؤسسات عملاءها إلى شرائح متميزة يشترك كل منها في الاحتياجات والخصائص والسلوك حتى تستطيع تقديم أعلى قيمة مقدمة (مضافة) لكل شريحة من العملاء وفق خصائصها ومتطلباتها.



تصميم نموذج عمل المؤسسة

💡 القيمة المقدمة

ما القيمة التي نقدّمها للعميل؟ ما مشكلات العميل التي نساعدُ في حلّها؟ ما المنتجات و/ أو الخدمات التي نقدّمها لكلّ شريحة من شرائح عملائنا؟

إنّ القِيَمَ المقدّمة هي سبب توجُّه العملاء إلى مؤسسة دون غيرها، وتتمثل القِيَمَ المقدّمة في مجموعة المنافع (المنتجات و/أو الخدمات) التي تقدّمها المؤسسة لعملائها.

وتتميز بعض القيم المقدّمة بالابتكار، وتمثل خدمة جديدة أو منتجاً جديداً، وقد تتماثل مع منتجات معروضة في السوق فعلاً لكن بخصائص وخصائص إضافية.



قنوات التوزيع

كيف يمكننا الوصول إلى عملائنا؟ وكيف نصل إليهم حاليًا؟ هل تتسم قنوات توزيعنا بالتكامل؟ أيُّ منها يعمل بشكل أفضل؟ أيها أكثر فاعليَّة مقارنةً بالكلفة؟ وكيف نرسخ هذه القناة في عادات العملاء؟

وتشكّل قنّوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها، وتمثل هذه القنّوات واجهة المؤسسة التي يلمسها العملاء وتلعب دورًا مهمًّا في تجربة العميل، وتؤدّي القنّوات وظائف متعدّدة، منها:

- رفع مستوى معرفة العملاء بمنتجات المؤسسة وخدماتها.
- مساعدة العملاء في تقييم القيم المقدمة من قبل المؤسسة.
- إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محدّدة.
- إيصال القيم المقدمة إلى العملاء.
- توفير دعم ما بعد البيع للعملاء.



العلاقات مع العملاء

ما نوع العلاقة التي تتوقع كل شريحة من شرائح عملائنا أن نحافظ عليها؟ ما العلاقات التي أسسناها بالفعل مع عملائنا؟ كم كلفنا؟ وكيف يمكن دمجها في الأجزاء الأخرى لنموذج العمل الذي نتبناه؟

ينبغي أن تُبيّن المؤسسة نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كلّ شريحة من شرائح العملاء، وقد تتراوح العلاقات بين الشخصية والآليّة.

تدفقات الإيرادات

ما الثمن الذي يمكن لعملائنا دفعه مقابل القيمة المقدمة لهم؟ ماذا يدفعون مقابل القيمة المقدمة حالياً؟ كيف يدفعون؟ ما طرق الدّفع التي يفضّلونها؟ ما مدى إسهام كلّ مصدرٍ من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية للمؤسسة؟

الموارد الرئيسية

ما الموارد الرئيسية التي نحتاجها لتقديم القيم لعملائنا وتمكّنا من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم كما تمكّنا من كسب الإيرادات؟ وتصف هذه اللبنة أهمّ الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري الذي نتبناه.



صياغة الاستراتيجية



الأنشطة الرئيسية

ما الأنشطة الرئيسية وأهم الأعمال التي نحتاج إلى القيام بها لتقديم القيم لعملائنا وتمكننا من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم كما تمكننا من كسب الإيرادات؟ وتصف هذه اللبنة أهم الأنشطة الرئيسية والأعمال اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري الذي نتبناه.

الشراكات الرئيسية

من شركاؤنا الرئيسيون؟ من مورّدونا الرئيسيون؟ ما الموارد الرئيسة التي نحصل عليها من شركائنا؟ ما الأنشطة الرئيسة التي يمارسها الشركاء؟ تُحدّد لبنة البناء الخاصة بالشراكات الرئيسة شبكة المورّدين والشركاء التي تساعد في إنجاح نموذج العمل التجاري.

هيكل التكاليف

ما أهم التكاليف الواردة في نموذج العمل التجاري؟ ما الموارد الرئيسة الأعلى كلفة؟ وما الأنشطة الرئيسة الأعلى كلفة؟ وبيّن هيكل التكاليف أهم التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري.

إن إنشاء وتقديم القيمة والحفاظ على علاقات العملاء وتوليد الإيرادات هي أنشطة تتطلب تكاليف، ومن السهل حساب هذه التكاليف - إلى حد ما - بعد تحديد الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية.

2 أمثلة من نماذج العمل

فيما يلي نستعرض بعض الأمثلة العالمية من نماذج العمل لنستطيع تصورها في شكلها النهائي.

نموذج عمل أوبر www.uber.com

أوبر سوق حسب الطلب لخدمات النقل أحدثت ثورة في صناعة سيارات الأجرة في جميع أنحاء العالم، وأتاح نموذج العمل للأشخاص النقر ببساطة على هواتفهم الذكية والحصول على سيارة أجرة تصل إلى موقعهم في أقل وقت ممكن، ووفق الكاتب راجات كومار⁵ فإن نموذج عمل أوبر يشمل:



5 How Uber Works: Business & Revenue Model, 21st February 2018, Rajat Kumar, <https://jungleworks.com/how-uber-works-insights-business-model/>

➤ شرائح العملاء

المستخدمون:

- ◀ الذين لا يملكون سيارة
- ◀ الذين لا يحبون السواعة
- ◀ الذين يريدون سيارات أجرة رخيصة عند عتبة بيوتهم

السائقين:

- ◀ الذين يمتلكون سيارة ويريدون كسب المال
- ◀ الذين يحبون القيادة
- ◀ الذين يرغبون في أن يطلق عليهم شركاء بدلا من سائقين

♥ العلاقات مع العملاء

- ◀ وسائط التواصل الاجتماعي
- ◀ دعم العملاء
- ◀ مراجعة التقييم ونظام التعليقات

📺 قنوات التوزيع

- ◀ موقع إلكتروني
- ◀ تطبيق الهاتف المحمول لنظام أندرويد
- ◀ تطبيق جوال لنظام IOS

💎 القيمة المقدمة

المستخدمون:

- ◀ الحد الأدنى لوقت الانتظار
- ◀ أرخص من سيارات الأجرة
- ◀ ركوب غير نقدي

السائقين:

- ◀ مصدر دخل إضافي
- ◀ جداول عمل مرنة ويمكن أن تعمل بدوام جزئي
- ◀ يحصل السائقون على رسوم بمجرد الاتصال بشبكة النت

🏠 الأنشطة الرئيسية

- ◀ تطوير وإدارة المنتجات
- ◀ التسويق واكتساب العملاء
- ◀ توظيف السواق
- ◀ إدارة دفعات السواق
- ◀ دعم العملاء

👥 الموارد الرئيسية

- ◀ سواق ماهرة
- ◀ بنية تكنولوجية

🏢 الشركات الرئيسية

- ◀ السائقين مع سياراتهم الخاصة
- ◀ معالجي المدفوعات المالية
- ◀ مزودو خدمات الخرائط

📊 هيكل التكاليف

- ◀ بناء وتطوير البنية التكنولوجية
- ◀ رواتب الموظفين الدائمين
- ◀ إطلاق الأحداث الترويجية ونفقات التسويق

💰 تدفقات الإيرادات

- ◀ ركوب السيارة على أساس كم/ميل
- ◀ تسعير الطفرة (تعاضم الطلب على نوع معين)
- ◀ أنواع مختلفة من سيارات الأوبر حسب متطلبات شرائح العملاء
- ◀ أنواع مختلفة من وسائل النقل مثل القوارب والمروحيات والشحن والدراجات

تصميم نموذج عمل المؤسسة

نموذج العمل Airbnb <https://www.airbnb.com>

يشمل نموذج عمل Airbnb: سوق عبر الإنترنت تربط المسافرين بالمضيفين المحليين، ووفق الكاتب سامريدهي تانجا⁶



6 How Airbnb works: Insights about Business Model, Logistics & Revenue, 21st February 2018, Samriddhie Taneja, <https://jungleworks.com/airbnb-businessmodel-logistics-revenue-app/>

➤ شرائح العملاء

المضيفون:

- ◀ الأشخاص الذين يمتلكون منزلا ويريدون كسب أموال إضافية
- ◀ الأشخاص الذين يريدون التعرف على أشخاص جدد

الضيوف:

- ◀ الأشخاص الذين يحبون السفر
- ◀ الأشخاص الذين يرغبون في الإقامة بشكل مريح بسعر رخيص

♥ العلاقات مع العملاء

- ◀ خدمة العملاء
- ◀ وسائل التواصل الاجتماعي
- ◀ عروض ترويجية
- ◀ تأمين المنزل

📺 قنوات التوزيع

- ◀ موقع إلكتروني
- ◀ تطبيق الهاتف المحمول لنظام أندرويد
- ◀ تطبيق جوال لنظام IOS

💎 القيمة المقدمة

المضيفون:

- ◀ كسب المال عن طريق تأجير مساحتهم
- ◀ توفير التأمين لأصحاب المنازل
- ◀ جلسات تصوير مجانية لقائمة الممتلكات

الضيوف:

- ◀ يمكن للضيوف حجز إقامة مع عائلة بدلا من فندق
- ◀ غالبا ما تكون الأسعار أقل مقارنة بالفنادق

🏠 الأنشطة الرئيسية

- ◀ تطوير وإدارة المنتجات
- ◀ بناء شبكة من المضيفين وإدارتهم
- ◀ بناء شبكة المسافرين وإدارة الضيوف

👥 الموارد الرئيسية

- ◀ المضيفين المحليين
- ◀ الموظفين المهرة
- ◀ تكنولوجيا

🏢 الشركات الرئيسية

- ◀ المضيفون (الأشخاص الذين يؤجرون مساحاتهم)
- ◀ الضيوف (الأشخاص الذين يحجزون المساحات)
- ◀ المصورون (لحسابهم الخاص)
- ◀ المستثمرون
- ◀ معالجي المدفوعات المالية

📊 هيكل التكاليف

- ◀ أدوات التشغيل والبنية التكنولوجية
- ◀ رواتب الموظفين الدائمين
- ◀ المدفوعات للمصورين المستقلين

💰 تدفقات الإيرادات

- ◀ عمولة من المضيفين عند كل حجز
- ◀ عمولة من الضيوف عند كل حجز

تصميم نموذج عمل المؤسسة

نموذج العمل لمثالنا معهد التدريب الافتراضي

والآن نأتي إلى مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" لإنشاء نموذج عمل المعهد الجديد بتفريغ الاستراتيجيات التي حدّدناها في قسم "الخيارات الاستراتيجية" في لوحة نموذج العمل وفق منهجية لبنات البناء التّسع التي استعرضناها في الصفحات السابقة:



الشركات الرئيسية

- ◀ شركات الإحالة
- ◀ مندوبي المبيعات
- ◀ المعاهد المهنية
- المعتمدة الدولية
- ◀ المديرين المستقلين
- ◀ المدير التقني لموقع الويب ونظام إدارة التعلم ونظام الإحالة

الأنشطة الرئيسية

- ◀ إدارة الشركاء الرئيسيين
- ◀ إدارة برامج التدريب
- ◀ تطوير برامج ومواد تدريبية احترافية عالية القيمة
- ◀ التسويق الإلكتروني وتطوير الأعمال

الموارد الرئيسية

- ◀ موقع إلكتروني
- ◀ نظام الإحالة
- ◀ نظام إدارة التعليم
- ◀ برامج ومواد تدريبية احترافية عالية القيمة
- ◀ الاعتمادات المهنية الدولية
- ◀ الموظفون

القيمة المقدمة

- ◀ هيكل أسعار مرنة
- ◀ برامج تدريب احترافية مرنة
- ◀ مؤهلات مهنية معتمدة دولياً
- ◀ تعزيز القدرات الاحترافية
- ◀ مواد تدريبية إلكترونية جذابة وتفاعلية
- ◀ منصة إلكترونية افتراضية وتقنية بالكامل
- ◀ ثنائية اللغة باللغتين الإنجليزية والعربية

العلاقات مع العملاء

- ◀ الخدمات الذاتية
- ◀ الخدمات الآلية
- ◀ دعم العملاء
- ◀ مساعدة شخصية للمؤسسات المشتركة

قنوات التوزيع

- ◀ موقع إلكتروني
- ◀ تطبيق الهاتف المحمول
- ◀ منصات الاجتماعات الإلكترونية
- ◀ وسائل التواصل الاجتماعي
- ◀ شركات الإحالة
- ◀ مندوبي المبيعات

شرائح العملاء

- ◀ دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
- ◀ الأفراد من ذوي الدخل المتوسط والعالي
- ◀ الأفراد الراغبين في التطور المهني
- ◀ الأفراد الراغبين في تغيير مهنتهم
- ◀ المؤسسات الراغبة في تطوير مهارات موظفيها

هيكل التكاليف

- ◀ رواتب الموظفين
- ◀ رسوم ومصاريف الشركاء الرئيسيين
- ◀ التسويق الإلكتروني وتطوير الأعمال
- ◀ تطوير الموقع الإلكتروني، ونظام إدارة التعليم، ونظام الإحالة، وصيانتها
- ◀ تطوير برامج تدريبية احترافية إلكترونية تفاعلية

تدفقات الإيرادات

- ◀ رسوم اشتراك الأعضاء من الأفراد والمؤسسات
- ◀ رسوم بيع البرامج والمنتجات التدريبية

النشاط 12 (90 دقيقة)

بالاستناد إلى الخيارات الاستراتيجية التي توصلت إليها لمؤسستك سابقاً وفي ضوء ما تعرفه عنها، صمّم نموذج عمل مؤسستك وفق منهجية لبنات البناء التسع.

أنشطة القسم

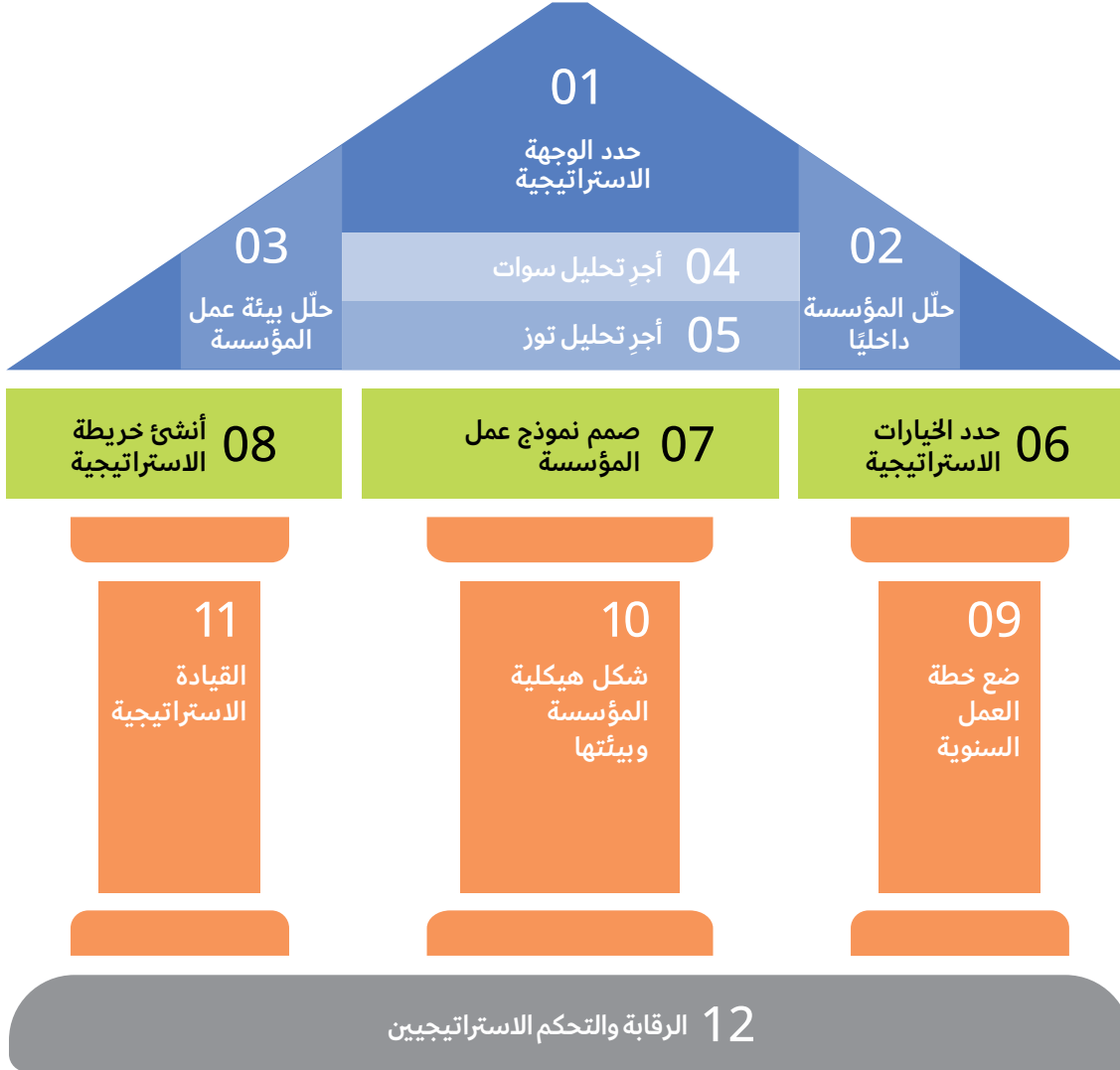
صياغة الاستراتيجية

- 1 تحديد الخيارات الاستراتيجية
- 2 تصميم نموذج عمل المؤسسة
- 3 إنشاء خريطة الاستراتيجية**

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

صياغة الاستراتيجية

إنشاء خريطة الاستراتيجية



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

إنشاء خريطة الاستراتيجية

"رحم الله امرأً عرف من أين وفي أين وإلى أين"
- الامام علي



↑ الرجوع لصفحة المحتويات



يعد تصميم الخريطة
الاستراتيجية الخطوة
الأخيرة في الخطة
الاستراتيجية.



إنشاء خريطة الاستراتيجية

يمثل إنشاء خريطة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة في الخطة الاستراتيجية، حيث نطلق منها إلى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ابتداءً بتصميم خطة العمل الإجرائية (خطة التشغيل) اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ابتكر "خريطة الاستراتيجية" كلٌّ من كابلان ونورتون⁷ في كتابهما "The Strategy Focused Organisation" في عام 2001، حيث قدما خريطة الاستراتيجية بوصفها جزءاً لا يتجزأ من بطاقة الأداء المتوازن محولين إيّاها إلى نظام إدارة وأداء استراتيجي.



7 الدكتور روبرت كابلان والدكتور ديفيد نورتون هما مبتكرا منهجية بطاقة الأداء المتوازن ومؤلفا كتاب "The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action"، مطبعة كلية هارفارد للأعمال، 1996

صياغة الاستراتيجية



خريطة الاستراتيجية رسم تخطيطي يصف كيفية إنشاء الشركة أو المؤسسة قيمة استراتيجية عن طريق ربط الأهداف الاستراتيجية برابط السبب والنتيجة من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والقدرات المؤسسية.

ترجم خريطة الاستراتيجية نموذج العمل وعناصره الأساسية والخيارات الاستراتيجية إلى مخطط قابل للتنفيذ من خلال المؤسسة؛ حيث تتيح تصوير علاقات السبب والنتيجة التي تعتقد أنها موجودة بين عناصر نموذج عملك ثم اختبار ما إذا كانت تعمل كما تتوقع.

وخريطة الاستراتيجية رسم تخطيطي يوضح استراتيجية مؤسستك على صفحة واحدة بما يمكن من إيصال أهداف الصورة الكلية للخطة الاستراتيجية بسرعة إلى كل فرد في المؤسسة، فمن خلال خريطة استراتيجية جيدة التصميم يمكن لكل موظف معرفة الاستراتيجية العامة للمؤسسة وفيم يتمثل دوره فيها، وكيف تؤثر وظيفته في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

قبل توضيح كيفية تصميم خريطة الاستراتيجية نحتاج إلى إلقاء الضوء على أهم مكون من مكوناتها، ألا وهو الأهداف الاستراتيجية.

تنبثق الأهداف الاستراتيجية من مجالات التركيز الاستراتيجية (السياقات الاستراتيجية)، وتتحدد في ضوء خياراتنا الاستراتيجية، حيث يسهم كل هدف استراتيجي - كما رأينا في القسم السابق عند مناقشتنا لمثال "معهد التدريب الافتراضي" - في تحقيق مجال على الأقل من مجالات التركيز الاستراتيجية.

إن الأهداف الاستراتيجية بيانات قصيرة ذات مستوى عالٍ تحدد ما تريد تحقيقه بالضبط، ويمكن قياسها بشكل موضوعي في إطار زمني محدد، وتشكل الجسر الذي يربط بين رؤيتك ووجهتك الاستراتيجية من جهة، والأهداف التشغيلية السنوية من جهة أخرى، ولذا يتراوح مداها في العادة بين 3 سنوات إلى 5 سنوات، كما يُحدّد الشخص المسؤول عن تحقيق كل هدف أو أكثر من هذه الأهداف الاستراتيجية ومتابعته.

والبساطة مهمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية؛ فالأهداف ينبغي أن تكون واضحة ومفهومة وسهلة التذكر، وهذا يستلزم تجنب استخدام المصطلحات ما أمكن، كما يفضل تجنب صياغة الهدف في أكثر من جملة، ويفضل أن تكون قصيرة ومباشرة، بالطبع يمكنك إضافة مزيد من التفاصيل لوصف الهدف، ولكن في موضع لاحق له، وبتعبير آخر يُصاغ الهدف كأنه عنوان عريض.

1

الأهداف الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

فيما يتعلق بالعدد المثالي للأهداف الاستراتيجية لا توجد هناك قاعدة محددة؛ إذ يختلف عددها من مؤسسة إلى أخرى ومن وضع إلى آخر، ولكن بشكل عام نستطيع القول إن كل هدف استراتيجي يسهم في تحقيق مجال أو أكثر من مجالات التركيز، وفي المقابل فإن كل مجال من مجالات التركيز يحتاج تحقيقه في المتوسط من ثلاثة أهداف إلى ستة أهداف استراتيجية.

ويجب التنبيه إلى أنه يفضل -ما أمكن- تقليل عدد الأهداف الاستراتيجية، لأنه كلما ازداد عددها ازدادت صعوبة فهم الاستراتيجية وإيصالها إلى المعنيين، وبالتالي ازدادت صعوبة تنفيذها على أرض الواقع.

ويجب أن تُبلَّغ هذه الأهداف بشكل فعال إلى مستوى الأفراد ذوي العلاقة، كما يجب أن تُحدَّث أنظمة إدارة الأداء بالمؤسسة بموجبها، وهذا ما تساعدنا خريطة الاستراتيجية في تحقيقه.



في خريطة الاستراتيجية تُمثّل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في أشكال بيضاوية أو مستطيلة، حيث توزّع عادة في أربعة صفوف مختلفة، يمثل كل صف منها منظورًا مختلفًا. وتُرتّب المنظورات الأربعة الخاصة بالمؤسسات الربحية من الأعلى إلى الأسفل على النحو التالي:

- **المالية:** تعرض فيه الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة واستخدام الموارد المالية.
- **العملاء:** تعرض فيه الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالأداء المؤسسي من منظور العملاء أو أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين تخدمهم المؤسسة وتقدم القيمة لهم، أو بعبارة أخرى: ما الذي يجب علينا تحقيقه فيما يتعلق بعملائنا وسوقنا لنتمكن من تحقيق أهدافنا المالية المحددة في منظور المالية؟
- **العمليات الداخلية:** وتعرض فيه الأهداف الاستراتيجية الخاصة بجودة أداء المؤسسة وكفاءته فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمات أو العمليات التجارية الرئيسة الأخرى، أو قل بعبارة أخرى: ما الذي يجب علينا تحقيقه فيما يتعلق بعملياتنا الداخلية لنتمكن من تحقيق أهدافنا التسويقية المحددة في منظور العملاء؟

2

خريطة الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية

■ القدرات المؤسسية (أو التعلم والنمو): وتُعرض في هذا المنظور الأهداف الاستراتيجية الخاصة برأس المال البشري، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، والثقافة المؤسسية، والحوكمة والقدرات الأخرى التي تعتبر أساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، أو بعبارة أخرى: ما الموارد التي نحتاجها؟ وكيف تُمكننا من تحقيق أهدافنا فيما يتعلق بالعمليات الداخلية؟

ويمثل المنظوران العلويان (المالي والعملاء) الغاية، ويشملان الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، بينما يمثل المنظوران السفليان (العمليات الداخلية، والقدرات المؤسسية) الوسيلة، ويشملان الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها لكي نحقق أهداف المنظورين العلويين (المالي والعملاء).

تُربط هذه الأهداف الاستراتيجية بأسهام لإظهار سلسلة السبب والنتيجة، وبتتبع مسارات الأسهم يمكن أن ترى كيف تؤدي أهداف المنظورين السفليين (الأهداف الخاصة بالوسيلة) إلى نجاح أهداف المنظورين العلويين (الغاية النهائية).

فمثلاً، إذا أُجريت تدريباً لموظفيك وبنيت ثقافة مشاركة المعلومات (منظور القدرات المؤسسية) فسوف يجعلون المؤسسة تعمل بسلاسة أكبر (منظور العمليات الداخلية).



إنشاء خريطة الاستراتيجية

وبالتالي يُفترض أن سلاسة العمل الداخلية تنعكس بشكل إيجابي على إدارة العملاء وجودة الخدمة المقدمة إليهم وربما انخفاض تكلفتها (منظور العملاء)، مما سينعكس إيجابًا على زيادة المبيعات وانخفاض التكلفة، ويؤدي إلى تحقيق مزيد من الأرباح (المنظور المالي).

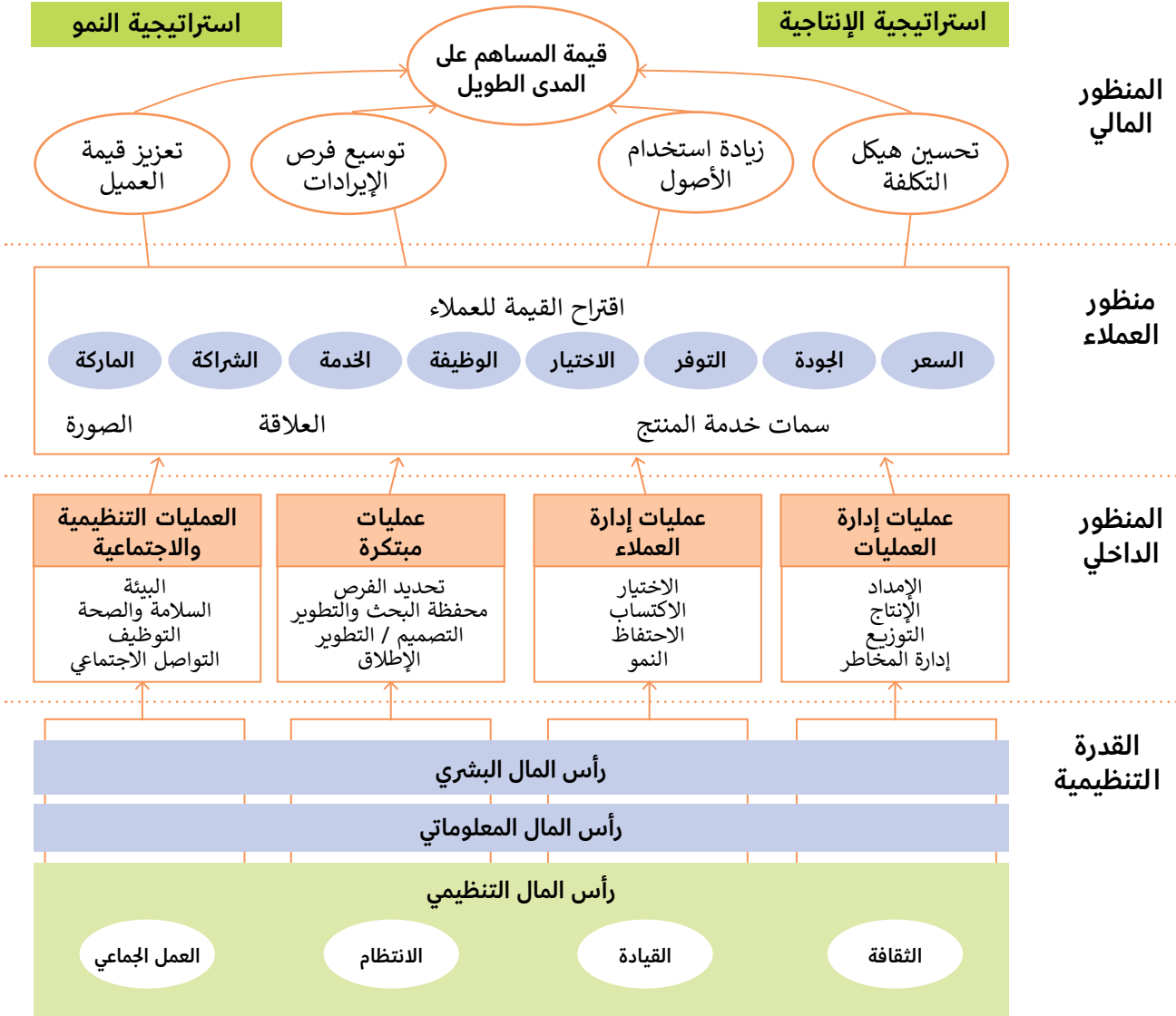
يختص الترتيب السابق للمنظورات الأربعة بالمؤسسات الربحية، أما المؤسسات غير الربحية (ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية) فمنظور العملاء (أصحاب المصلحة) فيها يأتي في الأعلى ويعتبر الغاية، أما المنظور المالي فيكون مكانه في العادة تحت منظور العملاء مباشرة أو تحت منظور القدرات المؤسسية بناء على نموذج عمل المؤسسة.

يمكن رؤية مثال لخريطة استراتيجية عامة أدناه⁸:



8 What is a Strategy Map? Intrafocus Guide, www.intrafocus.com

صياغة الاستراتيجية



تصميم خريطة الاستراتيجية

كما ذكرنا سابقًا فالمسألة ليست معادلة رياضية صارمة، وإنما تخضع لكثير من الفهم والحدس والخبرة والشخصية، ومعرفتك بالموضوع الذي تخطط له، وقدرتك وخبرتك في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين. والأسلوب الذي سنذكره هنا سيُضفي كثيرًا من الموضوعية على طريقة تفكيرك للوصول إلى خريطة الاستراتيجية عالية الجودة كمرحلة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة الأولى: نصمم خريطة الاستراتيجية بالاستعانة بلبانات البناء التسع المشكلة لنموذج العمل، كما يلي:

- **منظور المالية:** يعرض الأهداف الخاصة بتدفقات الإيرادات المخططة، وكيفية الاستفادة منها لتحقيق الربحية التجارية المستهدفة، بالإضافة إلى الأهداف الخاصة بهيكل التكاليف الذي يُعنى باستخدام أصول الشركة بأفضل طريقة لتحقيق الربحية التجارية المستهدفة.
- **منظور العملاء:** يعرض الأهداف الخاصة بشرائح العملاء المستهدفة، والقيمة المقدمة للعملاء، والعلاقات مع العملاء، والطريقة التي تريد التعامل بها معهم كجزء من عرض القيمة المقدمة لهم.
- **منظور العملية الداخلية:** يعرض الأهداف الخاصة بالأنشطة الرئيسية، وقنوات التوزيع، كما يتضمن أهداف هيكل التكاليف، ونقصد بها الأهداف التي تحدد كيفية أداء الأنشطة والقنوات الرئيسية الخاصة بك لدعم هيكل التكاليف المطلوب لتحقيق الربحية التجارية، ويتضمن أيضًا عرض أهداف الشراكات الرئيسية التي تحدد طبيعة العمل مع مورديك وشركائك لتنفيذ أنشطتك الرئيسية عبر تحديد قنوات التوزيع وفقًا لهيكل التكاليف المستهدف بطرق تدعم تحقيق القيمة المقدمة للعملاء.
- **منظور القدرات المؤسسية:** ويتضمن الموارد الرئيسية اللازمة للمؤسسة للنجاح في تحقيق استراتيجيتها، وكيفية الحصول عليها، وكيفية استخدامها بطرق تدعم تحقيق القيمة المقدمة للعملاء مع الحفاظ على التكلفة المطلوبة لتحقيق الربحية التجارية.

الأهداف المالية

الأهداف الخاصة بتدفقات الإيرادات المخططة، والأهداف الخاصة بهيكل التكاليف



المالية

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالسوق والعملاء

الأهداف الخاصة بشرائح العملاء المستهدفة، وبالقيمة المقدمة للعملاء، وبالعلاقات مع العملاء



العملاء

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالعمليات الداخلية

الأهداف الخاصة بكل من الأنشطة الرئيسية؛ وقنوات التوزيع، وأهداف هيكل التكاليف، ونقصد بها الأهداف التي تحدد كيفية أداء الأنشطة والقنوات الرئيسية الخاصة بك لدعم هيكل التكاليف المطلوب لتحقيق الربحية التجارية. ويتضمن أيضًا عرض أهداف الشراكات الرئيسية



العملية
الداخلية

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالقدرات التنظيمية

ويتضمن الموارد الرئيسية اللازمة للمؤسسة للنجاح في تحقيق استراتيجيتها، وكيفية الحصول عليها.



القدرة
التنظيمية

إنشاء خريطة الاستراتيجية

الخطوة الثانية: نراجع خريطة الاستراتيجية التي توصلنا إليها في الخطوة الأولى في ضوء الأهداف الاستراتيجية التي ظللناها في الخيارات الاستراتيجية لتتأكد من شمولية خريطة الاستراتيجية لجميع الأهداف الاستراتيجية ومن صحة ربط الأهداف الاستراتيجية ببعضها البعض.

الخطوة الثالثة: اعرض رؤية المؤسسة ورسالتها وسياقاتها الاستراتيجية في ثلاثة صفوف مستقلة في أعلى خريطة الاستراتيجية، وفي أسفلها اعرض صفاً بقييم المؤسسة.

بذلك تكون قد عرضت الخطة الاستراتيجية كاملة في صفحة واحدة تشمل جميع مكوناتها، كما يظهر في مثالنا "معهد التدريب الافتراضي".

مثال "معهد التدريب الافتراضي"

والآن نأتي إلى مثالنا "معهد التدريب الافتراضي" لإنشاء خريطة الاستراتيجية في ضوء نموذج عمل المعهد والخيارات الاستراتيجية التي توصلنا إليها سابقاً:



مساعدة شعوب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على تغيير حياتها للأفضل من خلال التطور المهني

أن نصح مركزاً تدريبياً موثوقاً به، يقدم مؤهلات مهنية معتمدة عالمياً في مجال الأعمال، في شكل محتوى إلكتروني تفاعلي، باللغتين العربية والإنجليزية، لعملائنا من الأفراد والشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

موارد، وشراكات استراتيجية
فعالة واقتصادية

تدريب إلكتروني
احترافي ومبتكر

تسويق ابتكاري
ومتميز

تعظيم قيم
المؤسسة

المالية



تعظيم قيمة المعهد

تقليص المصروفات التشغيلية

زيادة الإيرادات

العملاء



منصة إلكترونية تقنية تفاعلية
بالكامل، وسهلة التعامل

هيكلية أسعار مرنة

استهداف جميع دول منطقة
الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

دعم/ مساعدة
شخصية للعملاء

برامج ومنتجات تدريب احترافية،
جذابة، مرنة، وثنائية اللغة

منح مؤهلات مهنية معتمدة دولياً

العملية الداخلية



إدارة برامج التدريب بشكل
احترافي واقتصادي

إدارة وتوسيع شبكات
الشركاء الاستراتيجيين

التوظيف الفعال لاقتصاد
الخدمات المستقلة

تطوير أعمال، وتسويق إلكتروني قوي

القدرة التنظيمية



شبكة من المديرين
المستقلين والأكفاء

اعتمادات معاهد
مهنية دولية

شبكة شركاء الإحالة وكلاء
المبيعات واسعة، وفعالة

برامج ومنتجات التدريب الإلكتروني

تطوير قدرات الموظفين

التحول الرقمي الكامل

التمكين - المرونة - الاحترافية - النزاهة

إنشاء خريطة الاستراتيجية

أنشطة القسم

النشاط 13 (90 دقيقة)

بالاستناد إلى نموذج العمل الذي صمّمته لمؤسستك في النشاط رقم (12) والخيارات الاستراتيجية التي توصلت إليها لمؤسستك، أنشئ خريطة الاستراتيجية لمؤسستك.



صياغة الاستراتيجية



القسم الثالث: التنفيذ الاستراتيجي

1 التنفيذ الاستراتيجي

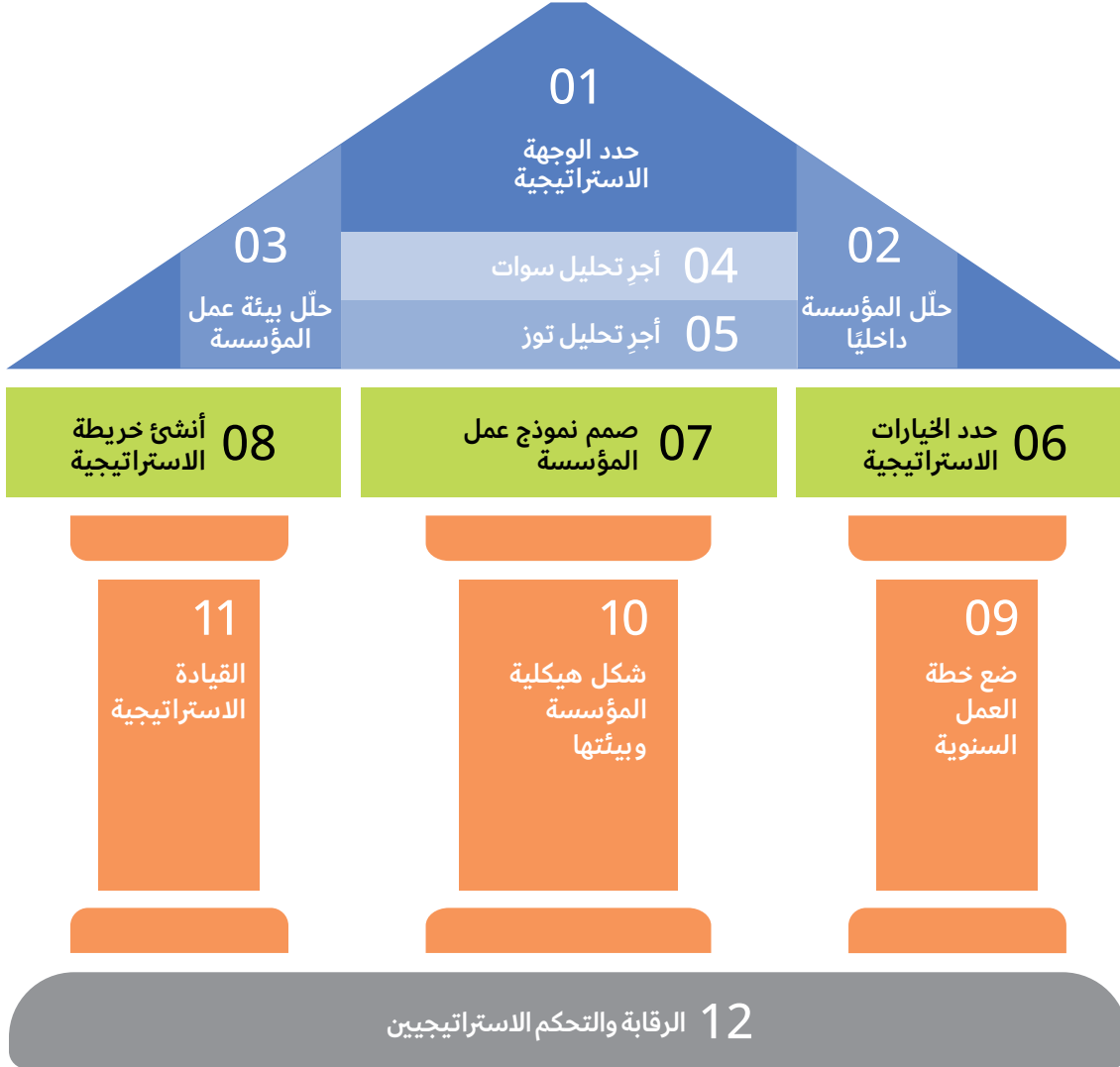
2 وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

3 تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

4 القيادة الاستراتيجية

التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي



التنفيذ الاستراتيجي

"النجاح لا يأتي بالضرورة من الاختراق الابتكاري،
ولكن من التنفيذ السليم." - نافين جاين

↑ الرجوع لصفحة المحتويات





يُقصد بالتنفيذ
الاستراتيجي
نقل الخطة
الاستراتيجية
من التصور
النظري إلى
الواقع العملي



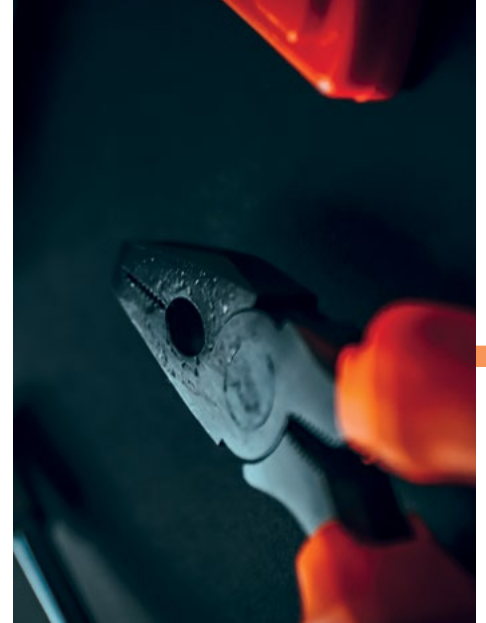
التنفيذ الاستراتيجي

يُقصد بالتنفيذ الاستراتيجي نقل الخطة الاستراتيجية -المُصاغة حسب الآليات التي تناولناها سابقًا- من التصور النظري إلى الواقع العملي لتنبض بالحياة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.

لا شك أن تنفيذ خطة استراتيجية ليس عملية ثابتة بسيطة ومباشرة، وإنما هو عملية معقدة ومجهدة ومتحركة وتحتاج إلى متابعة ومراجعة مستمرة للتعامل مع أية عراقيل أو عقبات قد تعيق عملية التنفيذ، كما تحتاج إلى وجود الدعم والمساندة والتأييد من قبل الموظفين، لا سيّما الرئيسين والمؤثرين منهم.

ولذا من المهم جدًّا إبقاء الخطة الاستراتيجية في أذهان الجميع، وإعادة طبعها في النشرات الإخبارية التنظيمية، ونشرها على موقع الويب أو الإنترنت، والرجوع إليها كثيرًا بطرق مختلفة، وذلك لتكوين الزخم والدفع الإيجابي في أرجاء المؤسسة والحفاظ على قوته على المدى الطويل.

إن تواصل المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع الآخرين في المؤسسة بانتظام يعزز نجاح الخطة بشكل إيجابي، كما يحفز الموظفين ويمدهم بالحماس والهمة لتحقيق الخطة.



التنفيذ الاستراتيجي



ويجب تحديد العوائق المحتملة أمام التنفيذ الإستراتيجي؛ حيث يمكن للأنظمة والأشخاص والعمليات والفلسفات -وعوامل أخرى- التأثير سلبيًا في تنفيذ الخطة، وقد تحتاج هذه العوائق إلى خطة التشغيل للتعامل معها بطريقة تسمح للتنفيذ بالمضي قدمًا ولو بمعدل أبطأ من المعدل المطلوب.

وفيما يلي قائمة بأهم العوامل المؤثرة على التنفيذ الإستراتيجي سلبيًا وإيجابيًا:

التنفيذ الإستراتيجي

عوامل تيسير التنفيذ الاستراتيجي	عوائق التنفيذ الاستراتيجي
فهم احتياجات العملاء ومطالبهم	نقص الموارد
قدرة القوى العاملة	اللوائح الحكومية
تغيرات التكنولوجيا	قلة المتابعة
الإبداع الداخلي أو التجديد	الضغوط التنافسية
المرونة التنظيمية	عدم كفاية الاتصالات
مواقف الموظفين وسلوكياتهم	عدم ارتباط إدارة الأداء بالنتائج
الهوية المؤسسية الواضحة	عدم قابلية الثقافة للتغيير
الشعور المشترك بالالتزام	عدم مناسبة الظروف الاقتصادية
استجابة الإدارة	الارتباك بشأن الأهداف أو التوقعات
ثقة العاملين في القيادة	المساءلة المتضاربة

والآن وقبل المضي قدمًا في فهم العناصر التي نحتاج إليها في التنفيذ الاستراتيجي خذ المثال التوضيحي الآتي:

التنفيذ الاستراتيجي

تصور مثلاً أنك خططت للوصول إلى مكان معين، لكي تستطيع تنفيذ خطتك والوصول إلى ذلك المكان (الوجهة الاستراتيجية) ستحتاج إلى 3 عناصر رئيسية هي: الخارطة التي ستحدد بموجبها مسارك التفصيلي، والمركبة التي تأخذك إلى المكان الذي تستهدف الذهاب إليه (قد يكون قاربًا مثلاً إذا كنت تنوي الذهاب إلى جزيرة، وقد تكون سيارة أو طائرة، أو غير ذلك)، وأخيرًا ستحتاج إلى قائد قادر ومتمكن من قيادة هذه المركبة وقراءة الخارطة.

وهكذا التنفيذ الاستراتيجي، فلكي تنجح في التنفيذ الاستراتيجي وتحقق الخطة الاستراتيجية وتصل إلى الوجهة الاستراتيجية التي حددتها في خطتك الاستراتيجية هناك 3 عناصر يجب أن تتعاقد:

- **الخارطة:** هي خطة العمل الإجرائية السنوية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية، وسوف نتناولها في القسم التالي.
- **المركبة:** هي المؤسسة نفسها بثقافتها وهيكلها وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها وموظفيها؛ حيث يجب أن تتمركز كلها حول الخطة الاستراتيجية وتنبثق عنها، وهذا ما سنتناوله في قسم تالي.
- **القائد:** وهي القيادة الاستراتيجية، وتعني إدارة وقيادة كفؤة وقوية للمؤسسة من أجل صياغة ماهرة للاستراتيجية، وتوضيحها وإيصالها إلى جميع أفراد المؤسسة، والحفاظ على تركيز المؤسسة على الاستراتيجية على المدى الطويل، وقيادة المؤسسة بأفرادها ومواردها تجاه الوجهة الاستراتيجية.



الخريطة

خطة العمل الإجرائية السنوية
المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية



القائد

تعمل القيادة الاستراتيجية على
صياغة الاستراتيجية بمهارة وقيادة
المنظمة وأفرادها ومواردها نحو
الهدف الاستراتيجي



المركبة

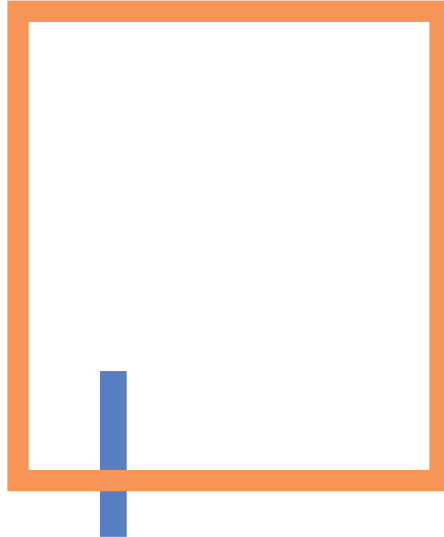
المنظمة نفسها وثقافتها وهيكلها
وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها
وموظفيها، والتي يجب أن تنبثق
جميعها من الخطة الاستراتيجية

التنفيذ الاستراتيجي

أنشطة القسم

النشاط 14 (15 دقيقة)

في ضوء معرفتك بمؤسستك والتحليلات الاستراتيجية التي أجريتها، ما أهم 3 عوائق تواجه التنفيذ الاستراتيجي في مؤسستك، وما أهم 3 عوامل ميسرة لها؟ لماذا؟



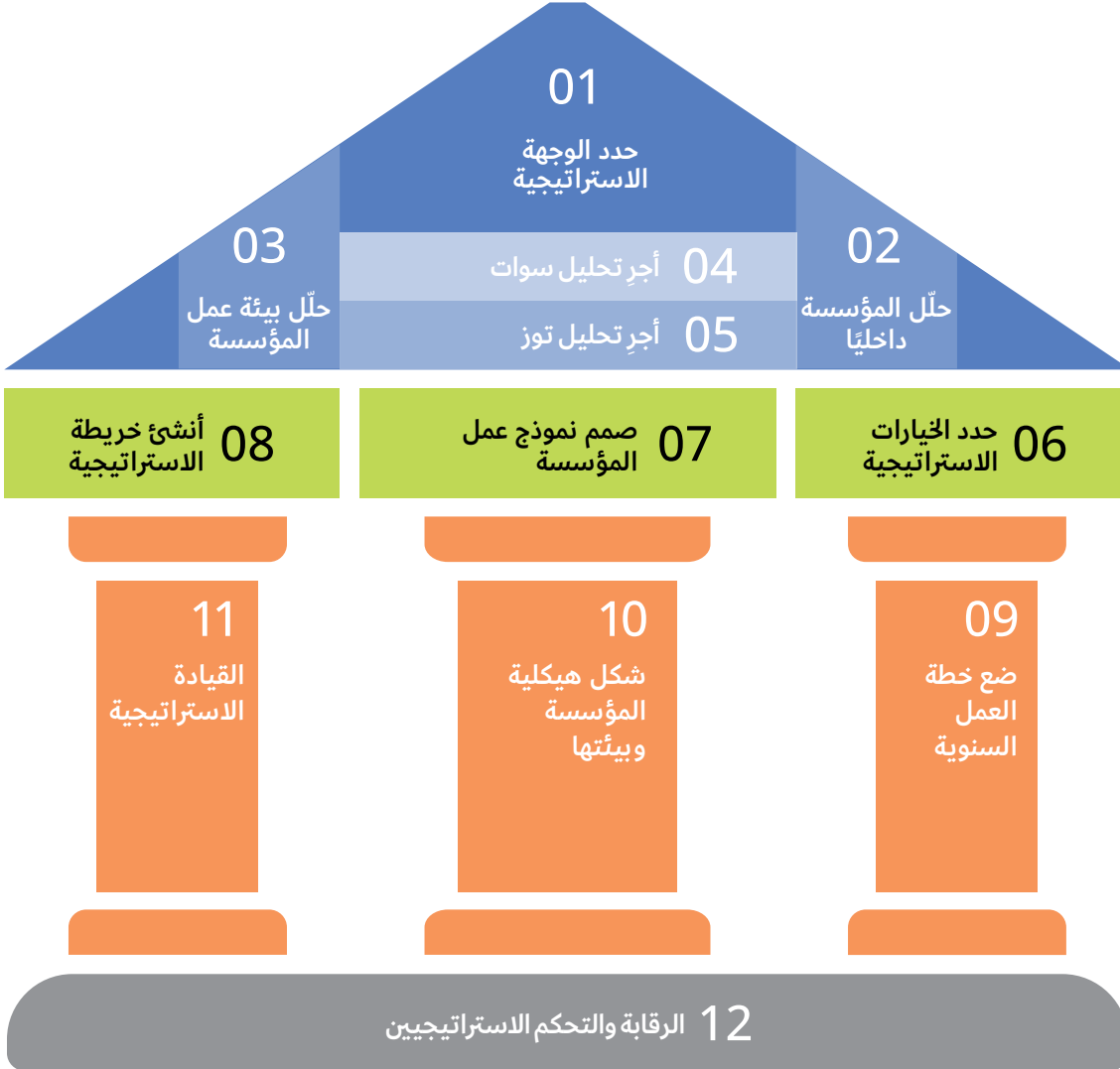
التنفيذ الاستراتيجي

- 1 التنفيذ الاستراتيجي
- 2 وضع خطة العمل الإجرائية السنوية
- 3 تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها
- 4 القيادة الاستراتيجية

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

التنفيذ الاستراتيجي

وضع خطة العمل الإجرائية السنوية



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

"قدرة المنظمة على التعلم، وترجمة هذا التعلم إلى أفعال
بسرعة، هي الميزة التنافسية النهائية." - جاك ويلش



↑ الرجوع لصفحة المحتويات



خطة العمل
السنوية
هي الخريطة
الاستراتيجية
المفصلة



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

تبدأ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بإعداد خطة العمل الإجرائية السنوية، من خلال تصميم بطاقات الأداء المتوازن للمؤسسة وإداراتها وموظفيها أو فرق عملها، وذلك بتفصيل خريطة الاستراتيجية التي صممتها في المرحلة السابقة كمياً وزمنياً، ثم تعميمها على أجزاء المؤسسة المختلفة نزولاً إلى مستوى الموظف الفرد، لتتناول إدارة كل من الأركان الثلاثة للمؤسسة (الموظفين، والعمليات، والسياسات) من خلال هيكله تنظيمية محترفة، وهذا ما نتناوله في هذا القسم.

خطة العمل الإجرائية هي الخارطة التفصيلية التي في ضوئها تنفذ الإدارة والموظفون الاستراتيجية في سيمفونية واحدة مشتركة بينهم، مما يخلق معنى لحركتهم، ويلهمهم، ويرفع من مستوى أدائهم.

وبذلك فهي ليست نفسها "خطة العمل" التي يقدمها أصحاب المشروعات في مرحلة البحث عن تمويل مشروعاتهم، ولأصحاب المصلحة الخارجيين من المستثمرين، والمقرضين، والشركاء الاستراتيجيين، وتغطي عادة ثلاث سنوات إلى خمس سنوات قادمة، وتمثل الإطار الزمني الذي يتوقع فيه أصحاب المصلحة تحقيق عوائد استثماراتهم.



التنفيذ الاستراتيجي



ويقتصر تناولنا على خطة العمل ذات التركيز الداخلي "خطة العمل الإجرائية السنوية"، وهي التي ينصب اهتمامها على أهداف الأداء التشغيلي للمؤسسة وخطط العمل الإجرائية المحددة لتحقيق الأهداف التشغيلية، وبالتالي إنجاز الأهداف الاستراتيجية على النحو الأمثل، كما تتضمن الموازنة التشغيلية للمؤسسة، وهي في العادة قصير المدى؛ حيث تمتد إلى سنة واحدة.

وفيما يلي نتناول الخطوات التي نصوغ بها خطة العمل الإجرائية السنوية من خلال بطاقات الأداء المتوازن للمؤسسة وإداراتها وموظفيها:

خريطة الاستراتيجية



أنشئ بطاقة الأداء المتوازن

قم بتفصيل خريطة الاستراتيجية وحدها بطريقة قابلة للقياس ومحددة زمنياً لتطوير بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

وضع الخطط التشغيلية

وضع خطط التشغيل على مستوى إدارات المؤسسة

عمّم بطاقة الأداء المتوازن

عمّم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة نزولاً إلى المستويات الدنيا من المؤسسة، ابتداءً بالمؤسسات الفرعية التابعة لها، والإدارات الوظيفية الداعمة مثل الموارد البشرية والمالية وغيرها، وصولاً إلى مستوى الأفراد والموظفين وفرق العمل



الخطوة الأولى: تفصيل خريطة الاستراتيجية وتحديد كمياً وزمانياً

الخطوة الأولى عند صياغتك لخطة العمل الإجرائية تبدأ من الخريطة الاستراتيجية التي أنهيت تصميمها في المرحلة السابقة، وفي هذه الخطوة نفضّل الأهداف الاستراتيجية المحددة في خريطة الاستراتيجية بعبارات قابلة للقياس الكمي وفي إطار زمني محدد.

ويتضمن تفصيل الأهداف الاستراتيجية تحديد النقاط التالية لكل هدف:

- **بيان الهدف الاستراتيجي:** حيث نَصِفُ الهدف الاستراتيجي بشكل واضح.
- **معيار القياس:** حيث نحدد كيفية قياس الهدف الاستراتيجي بشكل كمي وموضوعي، ويجب أن يكون معيار القياس ملائماً، وقابلاً للقياس، وعملياً، ومتوازناً من حيث استخدام المعايير التي تقيس نفس الإجراء المسبب للأثر، والمعايير التي تقيس النتائج التي تم تحقيقها، ويفترض ألا يقل عدد المعايير المستخدمة لقياس كل هدف استراتيجي عن اثنين (مسبب ونتيجة/ موضوعي وتقديرية).



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

■ **النتيجة المستهدفة:** حيث نحدد النتيجة المستهدف الوصول إليها خلال فترة زمنية لكل معيار، وينبغي أن تكون النتيجة المستهدفة أفضل من الأداء الحالي وقابلة للتحقق.

■ **المبادرات/ المشروعات:** بتحديد الإجراء/ المشروع/ المبادرة التي تمكن من تحقيق النتيجة المستهدفة، ويفترض ألا يزيد عدد المبادرات/ المشروعات المعتمدة لتحقيق كل هدف استراتيجي عن اثنين.

ولأن الأهداف الاستراتيجية التي حددناها في خريطة الاستراتيجية هي بطبيعتها مترابطة، ولذا فمن المتوقع جدًا أن يكون هناك تشابك كبير وترابط في معايير قياسها؛ فقد يصلح معيار القياس الواحد لأكثر من هدف، كما أن مصدر الحصول على بعض هذه المعايير قد يكون واحدًا.

ولذا فبعد تحديد معايير قياس كل هدف ومبادراته الاستراتيجية علينا وضع جميع معايير القياس المختارة في صفحة واحدة، والنظر إليها بشكل كلي للتأكد من ترابطها وانسجامها، وربما تغيير بعضها واستبدالها بمعايير أخرى، أو حذف ما يزيد منها عن الحاجة بشرط وجود معيارين على الأقل لقياس كل هدف.

والأمر مشابه أيضًا في المشروعات والمبادرات الاستراتيجية التي يلزم القيام بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ACTION PLAN

1. WHO

2. WHAT

3. HOW

4. WHEN

التنفيذ الاستراتيجي

ولذا يفضل في هذه المرحلة عقد ورشة عمل تضم مختلف الأشخاص المعنيين بهذه الاستراتيجيات وتنفيذها والخبراء في المجالات التي تتعلق بها هذه الاستراتيجيات لمناقشة ما توصلت إليه من نتائج فيما يخص الخيارات والأهداف الاستراتيجية ومعايير قياسها والمشروعات والمبادرات الاستراتيجية المقترحة.

ويتمثل الهدف من إجراء ورشة العمل في أمرين:

الأول: توضيح النتائج والخيارات الاستراتيجية التي توصلت إليها وطرق قياسها وتنفيذها على أرض الواقع.

الثاني: تسهيل عملية التنفيذ من خلال الحصول على موافقة الأشخاص المعنيين بالتنفيذ على أرض الواقع ودعمهم ومشاركتهم.

فيما يلي مثال لما يمكن اعتباره مجموعة متوازنة من المعايير المحددة من شأنها رسم صورة مكتملة للأداء المؤسسي، ويجب أن يكون كل معيار من هذه المعايير قابلاً للقياس الكمي لمساعدة المؤسسة في تحديد مدى تطورها مقابل أهداف موضوعية محددة (مثل: زيادة حصة السوق بنسبة 5%، أو خفض التكلفة بنسبة 10%).



مؤشرات القياس الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
منظور المالية	
عوائد الاستثمار	تحسين الإيرادات
نمو الإيرادات، مزج الإيرادات	تنوع مصادر الإيرادات
تغيير تكلفة الخدمات	تقليل هيكل التكلفة
منظور العملاء	
حصة السوق، عمق العلاقة مع العملاء	زيادة الرضا عن المنتجات وعن موظفينا
الحفاظ على العملاء، دراسة مسحية حول مستوى الرضا	زيادة الرضا لما بعد المبيعات
منظور العمليات الداخلية	
درجة رضا العملاء	فهم عملائنا
إيرادات المنتجات الجديدة، دورة تطوير المنتج الجديد	ابتكار منتجات جديدة
معدل أخطاء الخدمة	تقليل المشكلات التشغيلية
طلب زمن الإيفاء	خدمات مستجيبة
منظور القدرات المؤسسية	
نسبة تغطية المهام الاستراتيجية	تطوير مهارات استراتيجية
نسبة توافر المعلومات الاستراتيجية	تقديم معلومات استراتيجية
رضا الموظفين، تحقيق الأهداف الشخصية، نسبة إيرادات الموظف الواحد	ترتيب الأهداف الشخصية

التنفيذ الاستراتيجي

مثال "معهد التدريب الافتراضي"

كمثال توضيحي نفضّل هدف "التحول الرقمي الكامل" الذي حددناه في خريطة الاستراتيجية الخاصة بمعهد التدريب الافتراضي.

ستلاحظ في المثال أننا حددنا عددًا كبيرًا من معايير قياس هذا الهدف، والسبب في ذلك كون هذا الهدف من أهم الأهداف الاستراتيجية في خطتنا، بل يكاد يكون عمودها الفقري، ولذا كان من الضروري التحقق التام من نجاحه وتحقيقه للنتائج المتوخاة منه، وإلا فستفشل خطتنا الاستراتيجية برمتها.



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

المبادرة	النتيجة المستهدفة	معيار القياس	البيان	الهدف الاستراتيجي
<p>الاستعانة بشركة موثوق بها متخصصة للقيام بعملية التحويل الرقمي وتدريب الموظفين عليه وتشغيله وصيانته بعد ذلك بعقد سنوي</p> <p>الاتفاق مع شركة أخرى متخصصة لتجربة المشروع وفحصه قبل استلامه من المورد</p>	<p>ساعة عمل شهرياً، خلال سنة 2022</p> <p>■</p> <p>ساعة عمل لكل برنامج من 30 ساعة خلال سنة 2022</p> <p>■</p> <p>ساعة عمل شهرياً خلال سنة 2022</p> <p>■</p> <p>مشكلة واحدة كل 3 أشهر خلال سنة 2022</p>	<p>الوقت الإداري المستهلك مع كل مدرب مستقل</p> <p>■</p> <p>الوقت الإداري المستهلك للبرنامج الواحد</p> <p>■</p> <p>الوقت الإداري المستهلك مع كل شريك مبيعات</p> <p>■</p> <p>عدد المشكلات الإلكترونية التي تواجه نظامنا الإلكتروني</p> <p>■</p> <p>مقاييس تجربة المستخدم</p>	<p>إعادة تصميم الأعمال، ورقمنتها بالكامل، لتحقيق الاستفادة القصوى من الواقع الرقمي، وتقليص المصاريف إلى حدها الأدنى، بحيث يكون التعامل مع الشركاء الاستراتيجيين، المتدربين، والموظفين إلكترونياً، عبر الفضاء الافتراضي (فيما عدا الاستثناءات)</p>	التحول الرقمي الكامل

التنفيذ الاستراتيجي

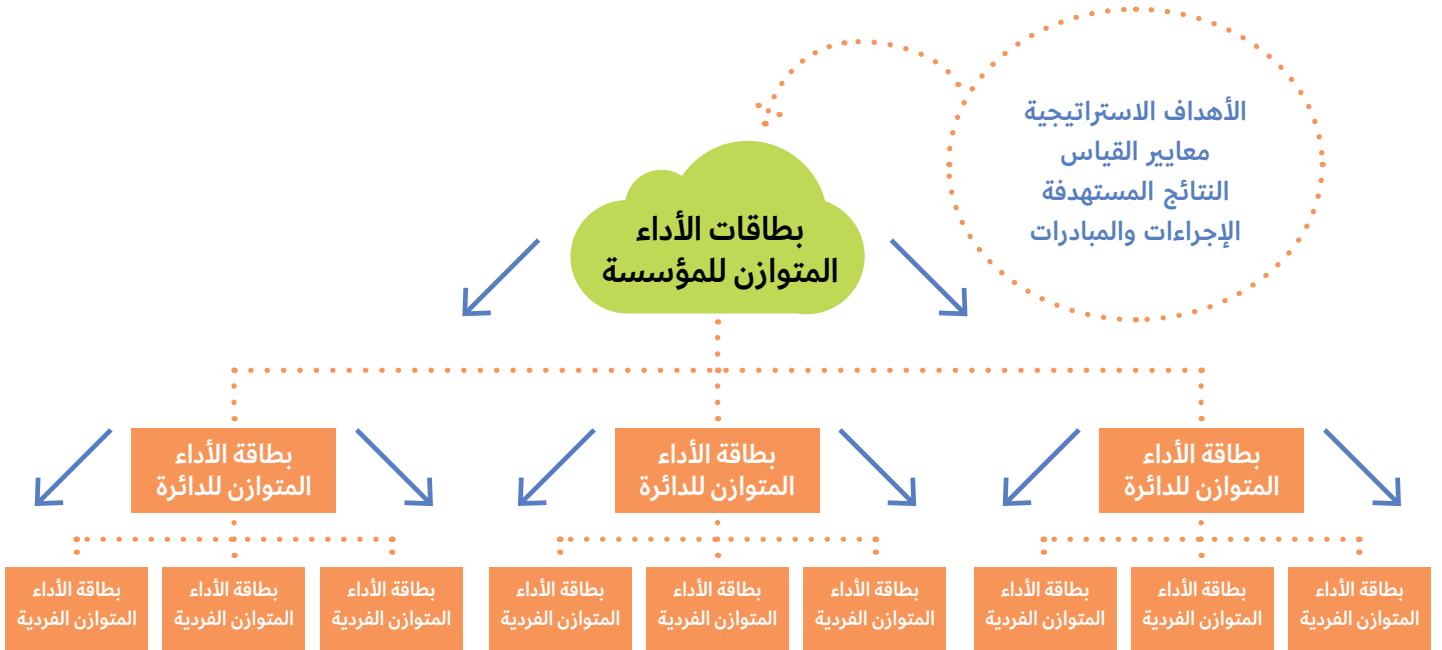
وفيما يلي مثال لقائمة المعايير المقترح استخدامها لقياس الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمعهد التدريب الافتراضي:

- مقاييس تجربة المستخدم.
- مقاييس التسويق الإلكتروني (معدل التحويل) (موقع، حملة، اجتماعي)، تكلفة التحويل (CPC)، زيارات للشراء، حصة البحث، صافي نقاط الترويج (NPS)، مرات مشاهدة الصفحة، معدل الارتداد، عدد النقرات.
- الوقت الإداري المستهلك مع كل مدرب مستقل.
- الوقت الإداري المستهلك للبرنامج الواحد.
- الوقت الإداري المستهلك مع كل شريك مبيعات.
- عدد المشكلات الإلكترونية التي تواجه نظامنا الإلكتروني.
- مقاييس تحسين محركات البحث.
- إجمالي المبيعات لكل فئة من تدفقات الإيرادات.
- حركة المرور المنتظمة على الموقع.
- حجم وجودة شبكة شركاء الإحالة ووكلاء المبيعات.
- التوزيع الجغرافي لمبيعاتنا، وشركاء الإحالة، ووكلاء المبيعات، وقاعدة العملاء.
- عدد المؤهلات التي نقدمها.
- عدد المجالات المهنية التي نغطيها وحساسية كل منها.
- عدد الهيئات المهنية التي نمثلها وأهمية كل منها.
- مبيعات كل مؤهل كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات ذلك المؤهل على مستوى المنطقة/العالم.
- التغير الحدي لهامش الربح بتغير عدد المتدربين.
- التغير الحدي لهامش الربح بتغير عدد البرامج.
- نسبة إجمالي الربح.
- نسبة صافي الربح.
- رضا المتدربين.
- رضا الشركاء الاستراتيجيين.

وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

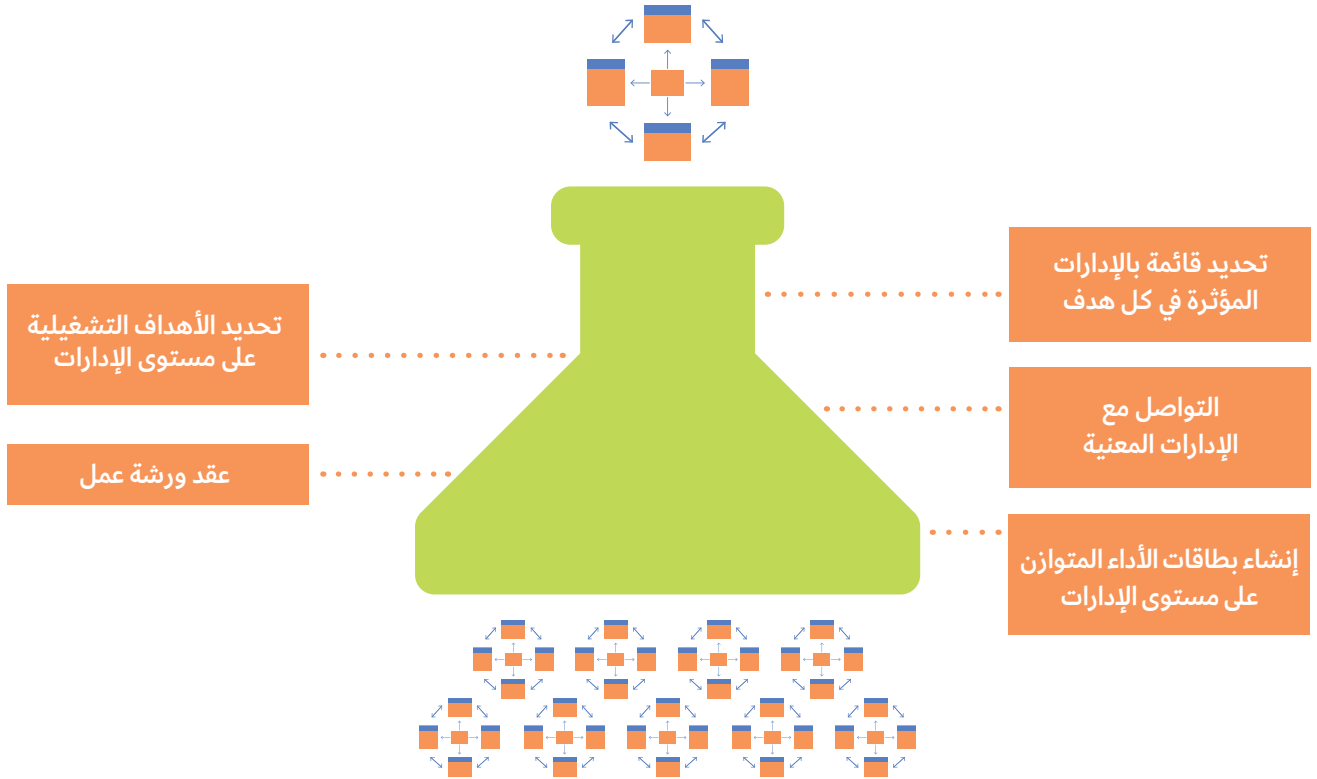
الخطوة الثانية: تعميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة نزولاً إلى المستويات الدنيا من المؤسسة

عَمِّم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة نزولاً إلى المستويات الدنيا من المؤسسة، ابتداءً بالمؤسسات الفرعية التابعة لها، والإدارات الوظيفية الداعمة مثل الموارد البشرية والمالية وغيرها، وصولاً إلى مستوى الأفراد والموظفين وفرق العمل، بحيث تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً في إطار واحد متماسك، حيث تتعاون الإدارة وجميع الموظفين في تنفيذ الاستراتيجية وفق سيمفونية واحدة مشتركة بينهم، مما يخلق معنى لحركتهم، ويلهمهم الحماس، ويرفع من مستوى أدائهم.



التنفيذ الاستراتيجي

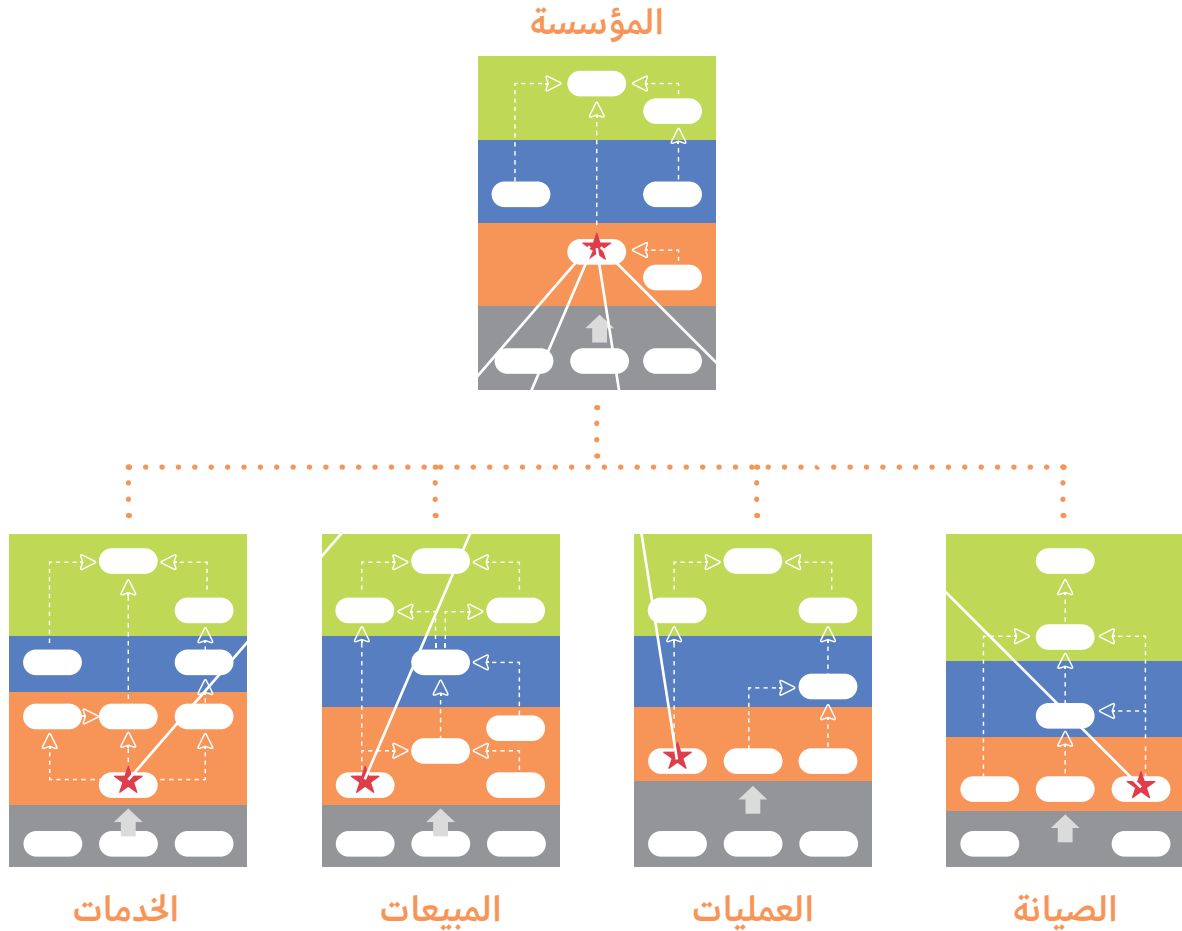
ولتعميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة نزولاً إلى المستويات الدنيا من المؤسسة نتخذ الإجراءات التالية:



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

💡 تحديد قائمة بالإدارات المؤثرة في كل هدف:

نحدد قائمة بجميع الإدارات الوظيفية والفرعية المؤثرة في تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية التي حددناها في خريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كما يتضح في الشكل التالي:



التنفيذ الاستراتيجي

تحديد الأهداف التشغيلية على مستوى الإدارات:

حيث نحدد الأهداف الإستراتيجية (التشغيلية) لهذه الإدارات الوظيفية والفرعية المؤثرة التي حُدِّدت في الإجراء السابق بناءً على تحليلك وفهمك الإستراتيجي الذي أجرته للمؤسسة وبيئتها الخارجية وموقفها الإستراتيجي.

وسيكون للإدارات المختلفة بالمؤسسة أهداف تشغيلية مختلفة، ومع ذلك يجب أن يساعد كل هدف من الأهداف التشغيلية المؤسسة في الوصول إلى هدف إستراتيجي أو أكثر.

وتتنوع الأهداف التشغيلية؛ وهي في العادة قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل، ولذا يجب جدولة الإطار الزمني لها مع وضع أهداف مؤسستك طويلة المدى في الاعتبار.

لنلقِ نظرة على المثال التالي:

رفع العائد من الاستثمار من 10% إلى 15% خلال أربع سنوات					هدف استراتيجي على مستوى المؤسسة
هدف التطوير	هدف المالية	هدف الموارد البشرية	الهدف التشغيلي	الهدف التسويقي	أهداف استراتيجية سنوية على مستوى الإدارات
إنجاز برنامج المنتج الجديد، وتحسين نظام مراقبة الجودة	خفض تكلفة التمويل بنسبة 2%	توظيف 4 في دائرة التطوير	خفض تكلفة الإنتاج بمعدل 3%	رفع حصة السوق من 5% إلى 7%	
الموارد، وتوزيعها، ومعالم الطريق، وجدول المواعيد، ومقاييس الأداء، وغيرها	الموارد، وتوزيعها، ومعالم الطريق، وجدول المواعيد، ومقاييس الأداء، وغيرها	الموارد، وتوزيعها، ومعالم الطريق، وجدول المواعيد، ومقاييس الأداء، وغيرها	الموارد، وتوزيعها، ومعالم الطريق، وجدول المواعيد، ومقاييس الأداء، وغيرها	الموارد، وتوزيعها، ومعالم الطريق، وجدول المواعيد، ومقاييس الأداء، وغيرها	خطة عمل كل إدارة

وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

التواصل مع الإدارات المعنية:

يجري التواصل مع كل إدارة معنية بالتنفيذ لإيجاد فهم واتفاق متبادل بخصوص ما يُتَوَقَّع منها إنجازه، فإذا كانت هناك فجوة بين ما هو مطلوب منها وبين ما يمكنها فعلًا القيام به وجب مناقشة الأمر، وبالتالي تمكين الإدارة من الموارد والقدرات اللازمة لإنجاز الأهداف الموكلة إليها، أو تحديد الفجوة وتحديد كيفية جبرها والجهة أو الإدارة المسؤولة عنها.

عقد ورشة عمل:

يفضل أن تُعقد ورشة عمل تضم جميع المديرين المعنيين والموظفين الرئيسيين الآخرين بهذه الإدارات لمناقشة النتائج التي جرى توصل إليها أعلاه، ولتحديد المسؤوليات وتنضيج الخطة وإيصالها إلى المعنيين بتنفيذها مباشرة والحصول على موافقتهم ودعمهم.



التنفيذ الاستراتيجي

إنشاء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات:

تُنظَّم هذه المعلومات حسب الإدارات، وبناءً عليها يمكن إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لكل إدارة على حدة، وهذه البطاقات يمكن استخدامها كبطاقة أداء لقياس مديري هذه الإدارات والموظفين الرئيسيين بها.



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

الخطوة الثالثة: وضع خطط التشغيل على مستوى إدارات المؤسسة



التنفيذ الاستراتيجي

مراجعة الخطة الاستراتيجية

يراجع مدير كل إدارة (الإدارة) الخطة الاستراتيجية بدقة وعمق استعدادًا لتحديد مبادرات إدارته وأنشطتها بما يتوافق مع الأهداف والغايات المطلوب من إدارته تحقيقها.

إعداد قائمة الإدارة من المبادرات والأنشطة

يراجع مدير الإدارة المبادرات والأنشطة الحالية التي تقوم بها إدارته في ضوء الأهداف التشغيلية المحددة لإدارته والمشروعات والأنشطة المطلوب منه القيام بها وفق بطاقة الأداء المتوازن للإدارة، وذلك لتحديد القائمة النهائية من المبادرات والأنشطة التي عليه العمل عليها:

- ◀ تحديد المبادرات والأنشطة السابقة التي عليه الاستمرار فيها.
- ◀ حذف المبادرات والأنشطة السابقة التي عليه التوقف عنها.
- ◀ إضافة المبادرات والأنشطة الجديدة التي عليه الشروع فيها.



وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

تحديد أهداف المبادرات والأنشطة ومقاييس أدائها

يشكل المدير فريق عمل استراتيجي برئاسته يشمل رؤساء الوحدات والموظفين الرئيسيين لتحديد أهداف المشروعات والمبادرات والأنشطة ومقاييس أدائها الخاصة بكل وحدة من وحدات إدارته وفق القائمة الجديدة من المبادرات والأنشطة التي جرى تحديدها في الإجراء السابق.

إعداد الخطط التشغيلية للإدارة

يُعِدُّ فريق العمل الاستراتيجي الخطط التشغيلية المفصلة الخاصة بالقائمة الجديدة من المبادرات والأنشطة التي يقع على الدائرة عبء أدائها، وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وكيفية توزيعها ومعالم الطريق وجدول المواعيد ومقاييس الأداء وغير ذلك في ضوء الأهداف ومعايير القياس التي جرى تحديدها في الإجراء السابق.

مواءمة الخطط التشغيلية مع الميزانيات

يُجْرِي فريق العمل الاستراتيجي التعديلات اللازمة على الميزانية المحددة للإدارة، ثم يبلغ تعديلات الميزانية إلى المالية لاعتمادها وتحديث الميزانية في ضوءها ووفق الإجراءات الخاصة بتحديد الميزانيات.



أنشطة القسم

النشاط 15 (90 دقيقة)

فَصِّلْ خريطة الاستراتيجية وحدِّدها كميًّا وزمنيًّا كما أوضحنا سابقًا.



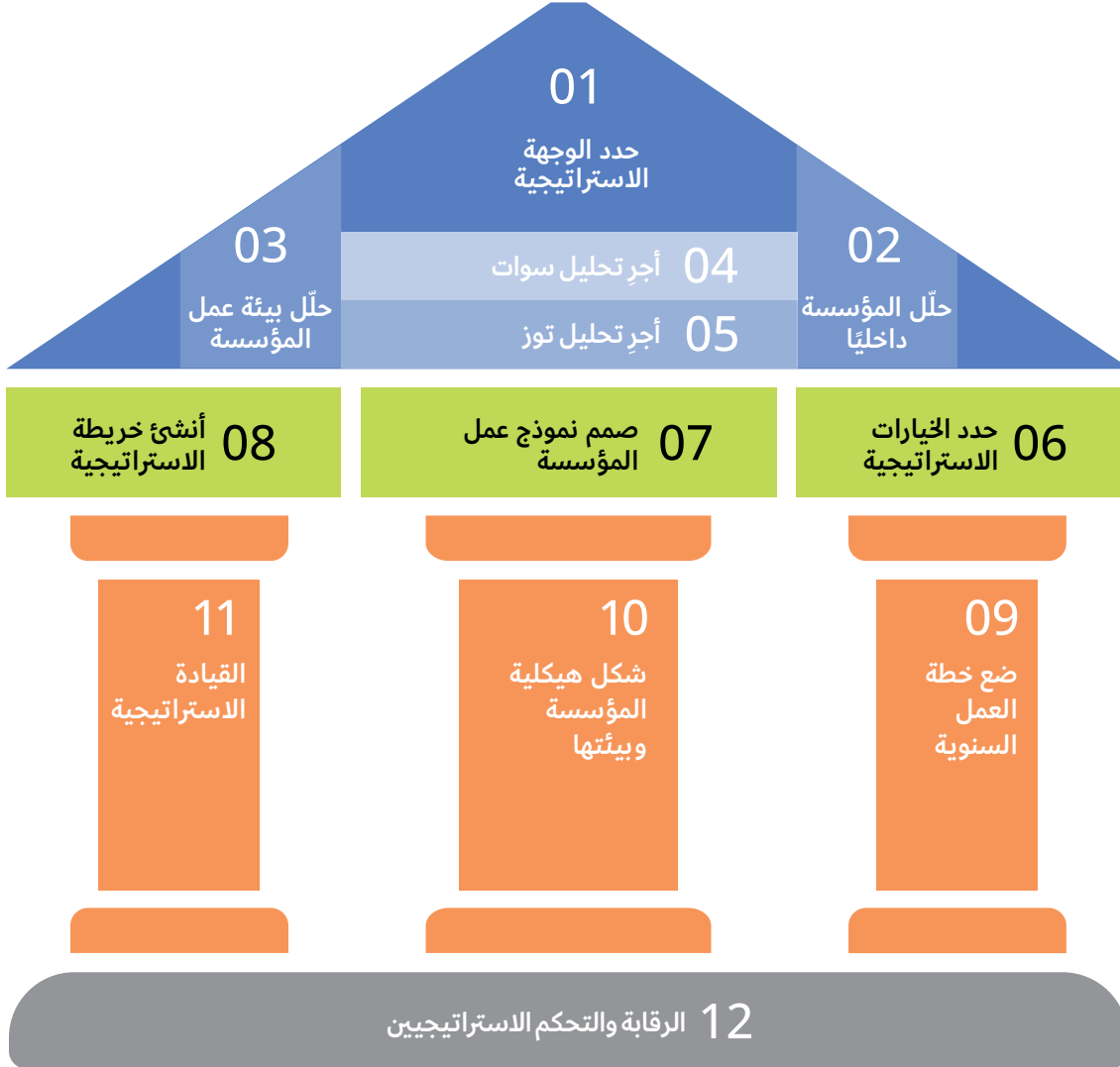
التنفيذ الاستراتيجي

- 1 التنفيذ الاستراتيجي
- 2 وضع خطة العمل الإجرائية السنوية
- 3 تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها**
- 4 القيادة الاستراتيجية

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

التنفيذ الاستراتيجي

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

"التنفيذ هو مجموعة محددة من السلوكيات والتقنيات التي تحتاج الشركات لإتقانها من أجل الحصول على ميزة تنافسية. إنه نظام خاص به" - رام شاران ولاري بوسيدي

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

سنتناول في هذه الخطوة أهم العناصر المؤثرة في تشكيل المؤسسة
وبيئتها الداخلية من خلال:



- < الهيكل التنظيمي.
- < إدارة المخاطر.
- < الثقافة المؤسسية.
- < تدريب الموظفين.
- < رشاقة المؤسسة ومرونتها.
- < إدارة التغيير.

الهيكل التنظيمي

إذا كانت مؤسستك حديثة فستحتاج -بلا شك- إلى تصميم هيكلها التنظيمي وفق خطتك الاستراتيجية ونموذج عملك، وكذلك إذا كانت هذه أول مرة تجري فيها التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك القديمة فإنك على الأرجح تحتاج إلى إعادة هيكلة مؤسستك لتناسب مع خطتك الاستراتيجية ونموذج عملك.

لكن كقاعدة عامة لا يجب في كل مرة تحدّث فيها خطتك الاستراتيجية أن تعيد صياغة الهيكل التنظيمي لمؤسستك، حيث إن ذلك يعتمد على مدى التغير الذي تجريه على نموذج عمل مؤسستك.

إذا كان نموذج عمل مؤسستك كما هو أو تغير بشكل طفيف فإنك على الأرجح لا تحتاج إلى إعادة هيكلة مؤسستك، أما إذا تغير بشكل كبير فعلى الأرجح ستكون في حاجة ماسة إلى إعادة هيكلة مؤسستك.

وفيما يلي الإجراءات العامة التي نتخذها لمواءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع استراتيجيتها ونموذج عملها وخططها التشغيلية.



التنفيذ الاستراتيجي

تصميم الإجراءات التنظيمية

ينبغي أن تنبثق الإجراءات من الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الخاصة بالمؤسسة وفق الآلية التي شرحناها سابقاً، وأن تكون قابلة للتنفيذ، وفعالة، وذات كفاءة، وتستخدم الموارد بشكل اقتصادي، وأن تأخذ إدارة مخاطر المؤسسة بعين الاعتبار.

وعندما نصمم الإجراءات التنظيمية نحتاج إلى فهم جيد لشكل الهيكل التنظيمي المتوقع، والأشخاص الذين سينفذون هذه الإجراءات التنظيمية، وكفاءاتهم، ومستويات خبراتهم، ومواقعهم داخل المؤسسة.

وبناءً على تحليلنا وفهمنا الشامل للمؤسسة وبيئتها ووضعيتها وخطتها الاستراتيجية وفي ضوء أفضل ممارسات الصناعة من جهة والتغذية الراجعة المستمرة من جهة أخرى تُصمَّم الإجراءات من خلال تحويل الأنشطة إلى إجراءات وممارسات فردية.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



تصميم إجراءات الرقابة الداخلية:

بناءً على تحليل المخاطر في المراحل السابقة ووصفها وتقديرها وتقييمها نصمم إجراءات رقابة داخلية مناسبة للتحكم والسيطرة على هذه المخاطر ومواجهتها حسب المعايير المحددة في إدارة المخاطر.

وتُدمج إجراءات الرقابة الداخلية في الإجراءات التنظيمية المختلفة للمؤسسة على مستوى الجذور، بحيث تعالج المخاطر بأفضل طريقة وبأقل تكلفة وأكثر فاعلية.

تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تمثل مخرجات الخطوتين السابقتين المادة الخام الرئيسة التي نحتاجها لتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويشبه تصميم الهيكل التنظيمي حل معادلة رياضية؛ فمدخلات هذه المعادلة مجموعة من العوامل تشمل: الإجراءات التنظيمية للمؤسسة مدمجة في إجراءات الرقابة الداخلية، وخصائص المؤسسة، واستراتيجيتها، وكفاءة الموظفين، واهتمامات أصحاب المصلحة، والثقافة المؤسسية، وتوزع مراكز التأثير والقوى في المؤسسة، إلى غير ذلك.

التنفيذ الاستراتيجي

ومن أجل إدارة هذه العوامل والحصول على هيكل إداري مناسب نحتاج إلى فريق يتمتع بذكاء عالٍ ومعرفة متعمقة وسنوات عديدة من الخبرة وفهم شامل للمؤسسة.

وفي العادة لا تكفي أفضل ممارسات الصناعة وحدها لتصميم أفضل هيكل تنظيمي؛ نظرًا لأن كل مؤسسة تتفرد ببعض الخصائص عن الأخرى.

وأخيرًا يجب أن يكون تصميم الهيكل التنظيمي مرناً؛ بحيث يمكن تغييره لتعديل أي مشكلات واحتياجات عملية قد تنشأ أثناء مرحلة التنفيذ (مثل عدم توفر الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف وفقاً لهيكل الإدارة).



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

المدخلات



- العمليات التشغيلية
- نظام الرقابة الداخلي
- الإجراءات
- توافر الموارد
- كفاءة الموارد البشرية
- استراتيجية المؤسسة
- المخاطر الداخلية والخارجية
- خصائص المؤسسة

- التغذية الراجعة المستمرة
- أفضل ممارسات الصناعة
- كفاءة وخلاقية فريق العمل
- التحليل العميق للمؤسسة



الهيكل التنظيمي

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر جزء رئيس في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وتتمثل في الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة للأنشطة والمبادرات التي تقوم بها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبذلك فهي تزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المستهدف.

ولتحقق إدارة المخاطر أهدافها عليها أن تندمج مع ثقافة المؤسسة، كما يجب أن تُعمَّم إدارة المخاطر بشكل مصاحب لتعميم الاستراتيجية بحيث يكون كل مدير وموظف بالمؤسسة مسؤولاً عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي الخاص بعمله.

وبذلك تضم إجراءات وأنشطة الوحدات المختلفة بالإدارات المختلفة المشكلة للمؤسسة نوعين من الإجراءات: إجراءات خاصة بتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، وإجراءات خاصة بدرء المخاطر ومواجهتها.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

وتتضمن الأنشطة الخاصة بإدارة المخاطر الأنشطة التالية:

تعرف المخاطر

يتطلب تعرف المخاطر معرفة عميقة بالمؤسسة والسوق التي تستهدفها والبيئات القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية التي تحيط بها، كما يتطلب معرفة جيدة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية.

ويجب أن تتم عملية تعرف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تحديد جميع الأخطار الممكنة لدى ممارسة المؤسسة لأنشطتها وإجراءاتها اليومية تحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية، وتحديد التغيرات المصاحبة في المخاطر عند التغير في الأنشطة، وتصنيفها حسب أهميتها واحتمالية وقوعها.

وصف المخاطر

لدى وصفنا للمخاطر نعرض المخاطر التي جرى تعريفها كل على حدة بأسلوب منهجي باستخدام جدول -مثلاً- لتسهيل عملية وصف المخاطر وتحديد طبيعتها والأضرار المتوقعة عند حدوثها ومدى احتمال حدوثها والأنشطة أو الأهداف التي تؤثر فيها وتحديد إمكانية الوقاية منها أو معالجتها وتحديد الجهات المسؤولة عنها.



طرق تحليل المخاطر وتقنياته

هناك مجموعة من التقنيات يمكن استخدامها لتحليل المخاطر بغرض تعرفها وتقديرها سواء على مستوى المؤسسة ككل (المستوى الاستراتيجي) أو على مستوى الإجراءات والأنشطة، سواء كانت استراتيجية، أو تشغيلية، أو مالية، أو خاصة بالإدارة المعرفية، أو بمدى التوافق مع القوانين.

من بين هذه الأدوات تحليل سوات (SWOT)، وتحليل الموقف الاستراتيجي (5Cs)، والتقنيات الخاصة بالمراجعة والتدقيق الداخلي.

تقييم المخاطر

عند تقدير الخطر نحدد عاملين، وفي ضوء هذين العاملين نحدد الإجراء الذي يجري بموجبه التعامل مع الخطر، وهذان العاملان هما:

- احتمال الحدوث: مرتفع الحدوث، أو متوسط الحدوث، أو منخفض الحدوث.
- النتائج المحتملة: مرتفعة، أو متوسطة، أو منخفضة، مالية، أو استراتيجية، أو تشغيلية، أو من حيث اهتمامات أصحاب المصلحة.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

مواجهة المخاطر

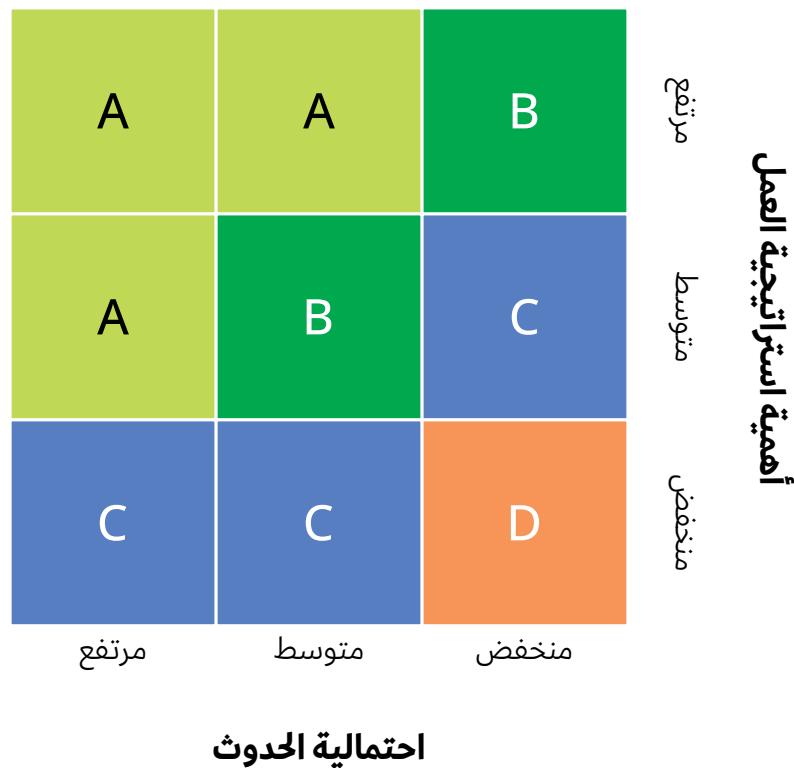
بعد تقدير المخاطر وتصنيف أهمية كل خطر واحتمالية حدوثه بوصفه مرتفعًا أو متوسطًا أو منخفضًا يُرسم كل خطر على خريطة المخاطر داخل أحد المربعات التسعة، موزعة على أربع فئات (ألوان) وفق التقدير الذي حاز عليه من حيث أهميته واحتمالية حدوثه.

وتساعد هذه التقنية في توجيه إدارة المؤسسة إلى مستوى الاهتمام الذي يجب أن تبديه ونوعية الإجراء الذي ينبغي أن تتخذه لمواجهة كل خطر، حيث تتطلب كل فئة من هذه الفئات (الألوان) الأربع نوعًا مختلفًا من المواجهة/المعالجة.

وكما ذكرنا سابقًا تُوزَّع إجراءات معالجة المخاطر على الوحدات والإدارات المعنية حسب طبيعة المخاطر والإجراء الموصى به، وبذلك تضم إجراءات وأنشطة الوحدات المختلفة بالإدارات المختلفة المشكلة للمؤسسة نوعين من الإجراءات: إجراءات خاصة بتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، وإجراءات خاصة بدرء المخاطر ومواجهتها.



التنفيذ الاستراتيجي



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

■ المخاطر التي تتطلب إجراءات وقائية:

هذه المخاطر ذات أهمية عالية مع احتمالية عالية أو متوسطة أو ذات أهمية متوسطة مع احتمالية عالية (المجموعة A)، وهي أخطار حرجة، ولذا يفضل أن تُعالج بوضع إجراءات وضوابط استباقية وقائية للحد منها أو القضاء عليها، ويجب أن تخضع هذه المخاطر لتقييم واختبار مستمرين لضمان أقل تأثير لها في الأعمال.

■ المخاطر التي تتطلب إجراءات كاشفة:

وهي ذات أهمية عالية مع احتمالية منخفضة أو ذات أهمية متوسطة مع احتمالية متوسطة (المجموعة B)، وهذه المخاطر لها أولوية أقل من مخاطر المجموعة A، ولذا فهي لا تتطلب إجراءات وقائية مانعة، وإنما ينبغي مراقبة هذه المخاطر عن كثب بشكل مستمر، ووضع ضوابط وإجراءات تكشف عنها قبل حدوثها.



التنفيذ الاستراتيجي

■ المخاطر التي تتطلب مراقبة مستمرة:

هي مخاطر ذات أهمية متوسطة مع احتمالية منخفضة أو ذات أهمية منخفضة مع احتمالية مرتفعة أو متوسطة (المجموعة C)، ويجب مراقبة هذه الأنواع من المخاطر للتأكد من إدارتها بشكل مناسب وأن أهميتها بالنسبة لاستراتيجية العمل لم تتغير بسبب ظروف العمل.

■ المخاطر التي تتطلب الحد الأدنى من المراقبة:

وهي ذات أهمية منخفضة مع احتمالية منخفضة (المجموعة D)، وهذه المخاطر لا تستدعي القلق حاليًا، وتتطلب الحد الأدنى من المراقبة والتحكم ما لم تُظهر تقييمات المخاطر اللاحقة أن هناك تغيرًا جوهريًا في أهمية هذه المخاطر واحتماليتها.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

الثقافة المؤسسية

هي مجموعة القواعد والخطوط التوجيهية التي يعمل الأفراد في إطارها، وتُشكّل الطريقة التي يتصرف بها الموظفون فيما بينهم ومع العملاء، ويتصورون بها الأوضاع، ويتخذون القرارات وفقًا لها.

وتعرف الثقافة بأنها "الطريقة التي نتصرف بها هنا"، وهذا المفهوم للروتين يؤثر في استراتيجية أي مؤسسة وعملياتها.

ولذا فعندما نتحدث مؤسسة ما عن الحاجة إلى "دم جديد" في المؤسسة أو "مقاربة جديدة" فإنها تُلمح عمومًا إلى أن التأثير المسيطر الحالي للثقافة يعيق اتجاهها الاستراتيجي ويحد من أدائها.

ويعد تحدي الثقافة السائدة جزءًا مهمًا من الإدارة الاستراتيجية، وإلا فإن المؤسسة قد تعاني من الانجراف الاستراتيجي، حيث تشهد المؤسسة فترات طويلة من الاستقرار لا يتغير فيها شيء بشكل جذري أو تحدث التغييرات بشكل تدريجي، مما يؤدي إلى تدهور الأداء المؤسسي.



التنفيذ الاستراتيجي

فيمكن أن يتطلب تحقيق تغيير استراتيجي حقيقي تحدي الممارسة الثقافية السائدة، وهذا يمكن أن يكون غير مريح أو مهددًا إلى حدٍ بعيدٍ أحيانًا، فإذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغيير استراتيجي كبير في أي مؤسسة -لا سيَّما إذا كان ذلك يتحدى الثقافة المقبولة- فلن يتم إنجاز ذلك بعقد بعض الاجتماعات مع الموظفين أو تغيير بيان المهمة، بل ستكون هناك حاجة ماسة إلى تحقيق مزيد من التغيير السلوكي الأساسي للموظفين وربما أصحاب المصلحة عمومًا.

من جهة أخرى فإن السلوك والمعتقدات المقبولة لأي ثقافة مؤسسية سائدة يمكن أن تكون نقطة قوة، بل تشكل أساسًا لميزة تنافسية عندما تكون الثقافة السائدة حريصة على التركيز الممتاز على العملاء أو الأداء العالي.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

السياق الثقافي

تشكل الثقافة المؤسسية من خلال تأثيرات عديدة.

فقد أورد جونسون وسكولز وويتنجتون في كتابهما "Exploring Corporate Culture" (استكشاف ثقافة الشركة) مخططًا بسيطًا لإظهار ما أطلقا عليه طبقات الثقافة الأربع، وهي:

■ **القيم:** غالبًا ما تُدوّن في شكل بيانات ضمن إطار الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة، وتكون فضفاضة، مثل: "نعتقد أن جميع موظفينا متساوون في القيمة".

■ **المعتقدات:** عادة ما تكون أكثر تحديدًا، وقد تشمل قضايا من قبيل: التجارة الأخلاقية، أو التدخين في مكان العمل، أو تأكيد أهمية الابتكار.

■ **السلوكيات:** وهي الأنشطة والروتينات اليومية، مثل: طرق الاتصال، أو السفر دائمًا بواسطة وسائل النقل العام مثلًا، وقد تتجذر السلوكيات فتنحول تلقائيًا إلى افتراضات أساسية في ثقافة المؤسسة، فمثلًا قد يتحول استخدام شركات الطيران منخفضة التكلفة دائمًا عند السفر في رحلة عمل إلى افتراض أن الخيار الأرخص يجب دائمًا اختياره بدلًا من الخيار الأفضل.



التنفيذ الاستراتيجي

■ **الافتراضات:** هي جوهر ثقافة المؤسسة، وقد تكون أصعب جزء في تحديدها أو إيصالها إلى الموظفين لأنها تمثل تجربة جماعية وتصبح جزءًا متأصلًا من حياة المؤسسة، ويصعب تحديدها إلا من قبل أولئك الذين يأتون من خارج المؤسسة، مثل: الموظفين الجدد، أو العملاء، أو الزوار، ويشار إلى هذه الافتراضات عادة باسم "النموذج الثقافي".

كيفية ترسيخ قيم المؤسسة وجعلها ثقافة

■ يمكن ترسيخ قيم المؤسسة وجعلها ثقافة مؤسسية من خلال عدة أساليب؛ فشعار الشركة، ولوحة شرف العاملين، واختيار العامل المثالي، والحفلات، والرحلات الترفيهية، واللقاءات الدورية مع العاملين، واغتنام فرصة الأعياد لجمع العاملين وأسرتهم وعرض أهداف المؤسسة، كل هذه أدوات تُشكّل بها الإدارة العليا ثقافة المؤسسة وقيمها، فبدون مناسبات تعبيرية تموت القيم، ولن تحقق الهياكل التنظيمية وحلقات الجودة والإدارة الأهداف ما لم يكن هناك وئام بين العاملين من خلال هذه القيم.

لمعرفة مزيد عن الثقافة المؤسسية يمكنك قراءة "قيم المؤسسة" في وحدة "تحديد الوجهة الاستراتيجية"، و"الشبكة الثقافية" في وحدة "أدوات التحليل الاستراتيجي".



التدريب والتدريب الإلكتروني

التدريب عملية تستهدف تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم ومعارفهم للقيام بعمل معين، وتشكل عملية التدريب تفكير الموظفين وتؤدي إلى جودة أدائهم، والتدريب بطبيعته عملية مستمرة، وهو أمر حتمي للتطوير التنظيمي والنجاح، وهو مثمر لكل من أرباب العمل والعاملين في المؤسسة؛ إذ يصبح الموظف أكثر كفاءة وإنتاجية إذا جرى تدريبه جيدًا.

لماذا التدريب؟

- يُدَرَّب المرشحون الجدد الذين ينضمون إلى المؤسسة ليتعرفوا رسالة المؤسسة ورؤيتها وقواعدها وأنظمتها وظروف العمل.
- يُدَرَّب الموظفون الحاليون لتحديث معارفهم وتعزيزها.
- في حال إجراء أي تحديثات أو تعديلات في التكنولوجيا يكون التدريب لمواكبة هذه التغييرات، فعلى سبيل المثال: عند شراء معدات جديدة في تقنية الإنتاج، يُدَرَّب الموظفون على استخدام هذه المعدات وأساليب العمل بها.
- التدريب شرط مهم للترقى والنمو الوظيفي ليستعد الموظفون لتقاسم مسؤوليات الوظائف العليا.



التنفيذ الاستراتيجي

فوائد التدريب:

- **تحسين الروح المعنوية للموظفين:** فالتدريب يمنحهم الأمان والرضا الوظيفيين، وبالتالي يرفع من معنوياتهم، ويزيد من إسهاماتهم في النجاح، ويقلل من تغيبهم واستقالاتهم.
- **إشراف أقل:** يكون الموظف المدرب جيدًا على دراية بالوظيفة ويحتاج إلى إشراف أقل، وبالتالي لن يكون هناك إهدار للوقت والجهد.
- **حوادث أقل:** من المحتمل أن تحدث أخطاء إذا افتقر الموظفون إلى المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بعمل معين، وكلما كان الموظف أكثر تدريبًا قلت فرص ارتكابه للحوادث، وزادت كفاءته.
- **فرص الترقى:** يكتسب الموظفون المهارات والكفاءة أثناء التدريب ليصبحوا أهلاً للترقى.
- **زيادة الإنتاجية:** التدريب يحسن كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، ويُظهر الموظفون المدربون جيدًا أداءً أفضل من حيث الكمية والجودة، ويكونون أقل إهدارًا للوقت والمال والموارد إذا جرى تدريبهم بشكل صحيح.



طرق التدريب

- **التدريب أثناء العمل:** حيث يُقدّم التدريب للموظفين في إطار العمل اليومي الذي يهتمهم، وهو طريقة تدريب بسيطة وفعالة من حيث التكلفة، ويمكن تدريب الموظفين الأكفاء وكذلك الموظفين شبه الأكفاء في سيناريو العمل الفعلي، وشعار هذا التدريب هو "التعلم بالممارسة"، ومن أمثلة أساليب التدريب أثناء العمل: التناوب الوظيفي، والتدريب، والترقيات المؤقتة، وغيرها.
- **التدريب خارج العمل:** حيث يُقدّم التدريب بعيدًا عن ظروف العمل الفعلية لاسيما مع الموظفين الجدد، ومن أمثلة أساليب التدريب خارج العمل: ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، وغيرها، وهذه الطريقة مكلفة وفعالة إذا كان عدد المتدربين من الموظفين كبيرًا خلال فترة زمنية قصيرة.



التدريب الإلكتروني

لم يعد أسلوب التدريب الكلاسيكي للموظفين عبر الصفوف التدريبية مجديًا كما كان في السابق في عصر الصناعة؛ لأن الأهم في هذا العصر ليس ما يملكه الأفراد من مهارات وقدرات، وإنما ما يكتسبون من مهارات وقدرات؛ لأن الاقتصاد وما يتطلبه من قدرات ومهارات آخذ في التغير بشكل مستمر ومتسارع.

التنفيذ الاستراتيجي

ناهيك عن الصعوبات التشغيلية والإدارية والتكاليف الكبيرة (المباشرة وغير المباشرة) اللازمة لتدريب الموظفين.

ومع تطور سرعات الإنترنت وأنظمة برامج التعليم الإلكترونية ظهرت مجموعة كبيرة من منصات التعليم الإلكتروني توفر بشكل مستمر أحدث البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة للوظائف التي تحتاجها المؤسسات بتكاليف زهيدة وأحياناً مجاناً.

وبهذا يمكننا تطوير مواردنا البشرية بتكاليف وجهود إدارية وتشغيلية قليلة جداً وفاعلية كبيرة وديمومة -في الوقت نفسه- بالاستفادة من منصات التعليم الإلكتروني.

وتشير كثير من الإحصاءات والدراسات إلى أن فاعلية التدريب الإلكتروني تفوق فاعلية التدريب الصفي بكثير، من بينها ما نشرته شركة Pluralsight (بلورال سايت) أن:

1. الشركات التي توفر أفضل خدمات التدريب الإلكتروني والتدريب على رأس العمل تحقق زيادة في نسبة الإيرادات تقدر بـ 26% لكل موظف.

2. الشركات التي تستخدم أدوات التعليم الإلكتروني ترتفع كفاءتها بنسبة 50%.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



رشاقة المؤسسة ومرونتها

إذا قمت بكل الإجراءات السابقة في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين بشكل احترافي وبالعباية اللازمة وكانت خطتك لا تستلزم تغييرًا كبيرًا عن الوضع الحالي لمؤسستك وما ألفه موظفوك فمن المرجح أنه لا سبب للفشل في تنفيذها.

لكن هذا العصر يتميز عن العصور الماضية باستمرارية التغيير على جميع الصعد، مما يحتم على المؤسسات أن تغير استراتيجياتها ونماذج أعمالها وخططها التشغيلية ومنتجاتها بشكل مستمر لتستطيع مواكبة التغيرات المختلفة من حولها، ومن أهمها: مجارة العملاء، وأولوياتهم، وأذواقهم، وطرق التواصل معهم، وتغيير التكنولوجيا، وبيئة الأعمال.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

ويتطلب التغيير المستمر الذي تجريه المؤسسة لاستراتيجيتها ونموذج أعمالها وخططها التشغيلية ومنتجاتها تغييرًا لهيكلها التنظيمي وتطويرًا لقدرات موظفيها ومهاراتهم كي تتمكن من مجاراة التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة الأعمال.

غير أن عمليات التغيير غالبًا ما تبوء بالفشل وإن كانت الخطة ممتازة وجرى إعدادها باحترافية بالغة وتوافرت الموارد اللازمة لتنفيذها، فحسب دراسة هارفارد بزنس ريفيو فإن 90% من الشركات تفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية⁹، ويعزى هذا الفشل إلى عدد من العوامل، أهمها:

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- وجود بون شاسع بين من يضع الخطط ويفهمها "الإدارة العليا" ومن ينفذها "الموظفون" الذين لا يعرفون شيئًا عن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ولا يأبهون لها، فحسب دراسة هارفارد بزنس ريفيو فإن ما يقرب من 95% من موظفي الشركات لا يفهمون استراتيجيتها.
- الصعوبة البالغة في تغيير قدرات الموظفين ومهاراتهم باستمرار، لا سيما أن هناك حربًا مستعرة في العالم كله لاستقطاب المواهب والقدرات البشرية، مع تفشي العجز في العمالة الماهرة في العالم كله عامًا بعد عام.

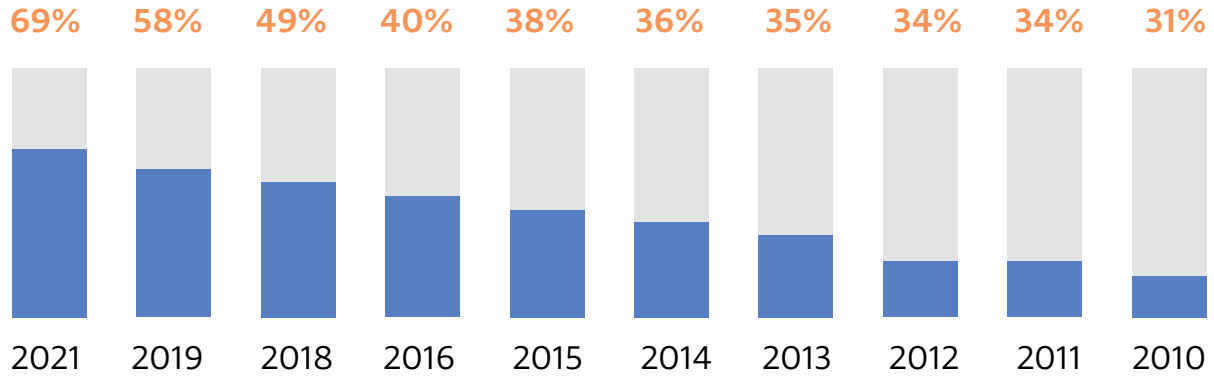
وبحسب استطلاع نقص المواهب السنوية لسنة 2021م لمجموعة القوى العاملة (Manpower Group)، فقد بلغ نقص المواهب عند أعلى مستوياته منذ 15 عامًا

9 Why Is Strategic Planning Important? Catherine Cote, Harvard Business School Online
<https://online.hbs.edu/blog/post/why-is-strategic-planning-important>

التنفيذ الاستراتيجي

بنسبة 69%، حيث يصعب العثور على المهارات الشخصية والعملية أكثر من أي وقت مضى، فعلى الرغم من تأثير جائحة كورونا على البطالة العالمية، إلا أن الشركات في جميع أنحاء العالم تواجه تحديات أكثر من أي وقت مضى لجذب العمال المهرة والاحتفاظ بهم، حيث أبلغ ما قرابة 7 من كل 10 من الشركات عن نقص في المواهب وصعوبة في التوظيف¹⁰.

69% من أصحاب العمل يجدون صعوبة في التوظيف



وهذه الحثثيات تعد من أهم أسباب تقلص العمر الافتراضي للشركات الأمريكية العملاقة خلال السنوات الثمانين الأخيرة من أكثر من 67 سنة إلى قرابة 15 سنة فقط في أيامنا هذه¹¹

وهذا الأمر في الواقع يجعلنا ندور بين فكي الرحي؛ فمن جهة يجب على المؤسسات أن تتغير بشكل مستمر لتستطيع الصمود والبقاء، ومن جهة أخرى عليها أن تتجنب -ما أمكن- عمليات التغيير؛ لأن له تكاليف كثيرة مباشرة وغير مباشرة، وقد يؤدي إلى إفشال المؤسسة.

10 Manpower Group's 2021 Talent Shortage Survey, <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>

11 <https://findanyanswer.com/what-is-the-average-lifespan-of-a-fortune-500-company>

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



ولمعالجة هذه المشكلات وإقدار الإدارة على تنفيذ خططها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة ونجاح يجب تقليص حجم المؤسسة ما أمكن.

ولتجنب عمليات التغيير ما أمكن وتسهيل إجراء عملية التغيير بنجاح عندما يتطلب الأمر من المؤسسة أن تقلص حجمها إلى أقل ما يمكن، حيث إن ذلك يمدها بقدر من المرونة يكفي للمناورة والنجاح.

إن سمات عصر اقتصاد المعرفة الذي نحن فيه -مقارنةً بعصر اقتصاد الصناعة السابق- تجعل الميزة التنافسية في هذا الزمن وما سيليه من عقود للمؤسسات الفردية والصغيرة وربما المتوسطة إلى حدٍّ ما، بخلاف المؤسسات الكبيرة والعملاقة التي تفتقد -بحكم طبيعتها- المرونة والسرعة اللازمتين لمواجهة التغيرات.

التنفيذ الاستراتيجي

ويقول جون نايسبت (2004): "يمكن للشركات الصغيرة -حتى التي تضم فردًا واحدًا- أن تهزم الشركات البيروقراطية الضخمة عشر مرات في كل عشر مناسبات، فالشركات الصغيرة هي التي تخلق الاقتصاد العالمي، وسوف تهيمن الشركات الصغيرة والمتوسطة على الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين".¹²

وعلى عكس ما هو شائع في ثقافة بعض بيئات الأعمال، كلما صغر حجم المؤسسة (مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجودة والربحية) كان ذلك دليلًا على صحتها واقتدارها، وليس العكس.

ذلك أن الهيكل العظمي لأي مؤسسة ومحركها الأساس نحو الأداء والإنجاز هو مواردها البشرية، وعليه في حال عدم امتلاك هذه الموارد البشرية الرغبة والمهارات والقدرات التي تقتضيها عمليات التغيير المستمرة (وهو كما يبدو أمر شبه محال) فإن النتيجة الحتمية ستكون تخبط المؤسسة وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات الحاصلة ومواكبتها، ومن ثم الفشل.

وتزداد المشكلة تعقيدًا عندما نعي أن هذه التغيرات مستمرة الحدوث ولا تتوقف، وبالتالي فإن المهارات والقدرات المطلوبة من الموظفين لمواكبة التغيير يجب أن تكون متغيرة بشكل مستمر، وهذا يضيف بعدًا جديدًا من التعقيد.



12 جون نايسبت، فصل "من الدولة القومية إلى الشبكات"، كتاب "إعادة التفكير في المستقبل"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دولة الإمارات، الطبعة الأولى، 2004م.

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

ولهذا السبب كلما كبر حجم المؤسسة وزادت أعداد موظفيها تعقدت إدارة التغيير بها، والعكس صحيح.

وهذا الأمر يقودنا إلى السؤال الجوهرى: كيف يمكن أن نقلص حجم مؤسساتنا لنزيد من فرصها في النمو والنجاح؟

وللإجابة عن هذا السؤال نشير بداية إلى أن هناك 3 نطاقات/ محاور عامة تمثل -بشكل عام- أنشطة أية مؤسسة:

■ **النطاق الأول: إدارة العملاء.**

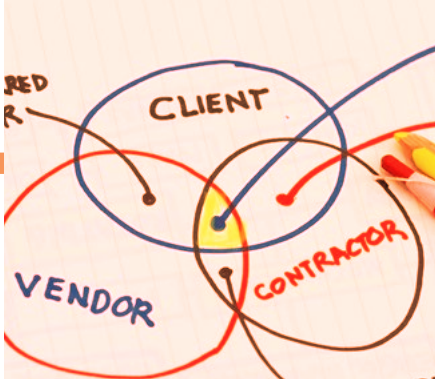
■ **النطاق الثاني: إدارة تقديم المنتج/الخدمة.**

■ **النطاق الثالث: الأنشطة المساعدة، مثل: المحاسبة، وإدارة التقنية، وإدارة الموقع الإلكتروني، وما شابه.**

ولتقليل حجم المؤسسة ورفع قدرتها على المناورة نستخدم عددًا من الأساليب، منها:

■ **أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية (Outsourcing)** وخصوصًا في النطاق الثالث من الأنشطة.

■ **الإدارة الرشيقة:** تتعلق منهجية الإدارة الرشيقة بالتحسين المستمر لعمليات العمل والأهداف والأشخاص، حيث تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية والاقتصاد على جميع مستويات التسلسل الهرمي للمؤسسة.



التنفيذ الاستراتيجي



■ أتمتة العمليات والإجراءات لتقليل حجم الموارد البشرية ونوعيتها المطلوبة على مستوى جميع نطاقات الأنشطة ما أمكن.

■ تبني هيكل الإدارة المسطحة بدلاً من الهيكل الهرمي.

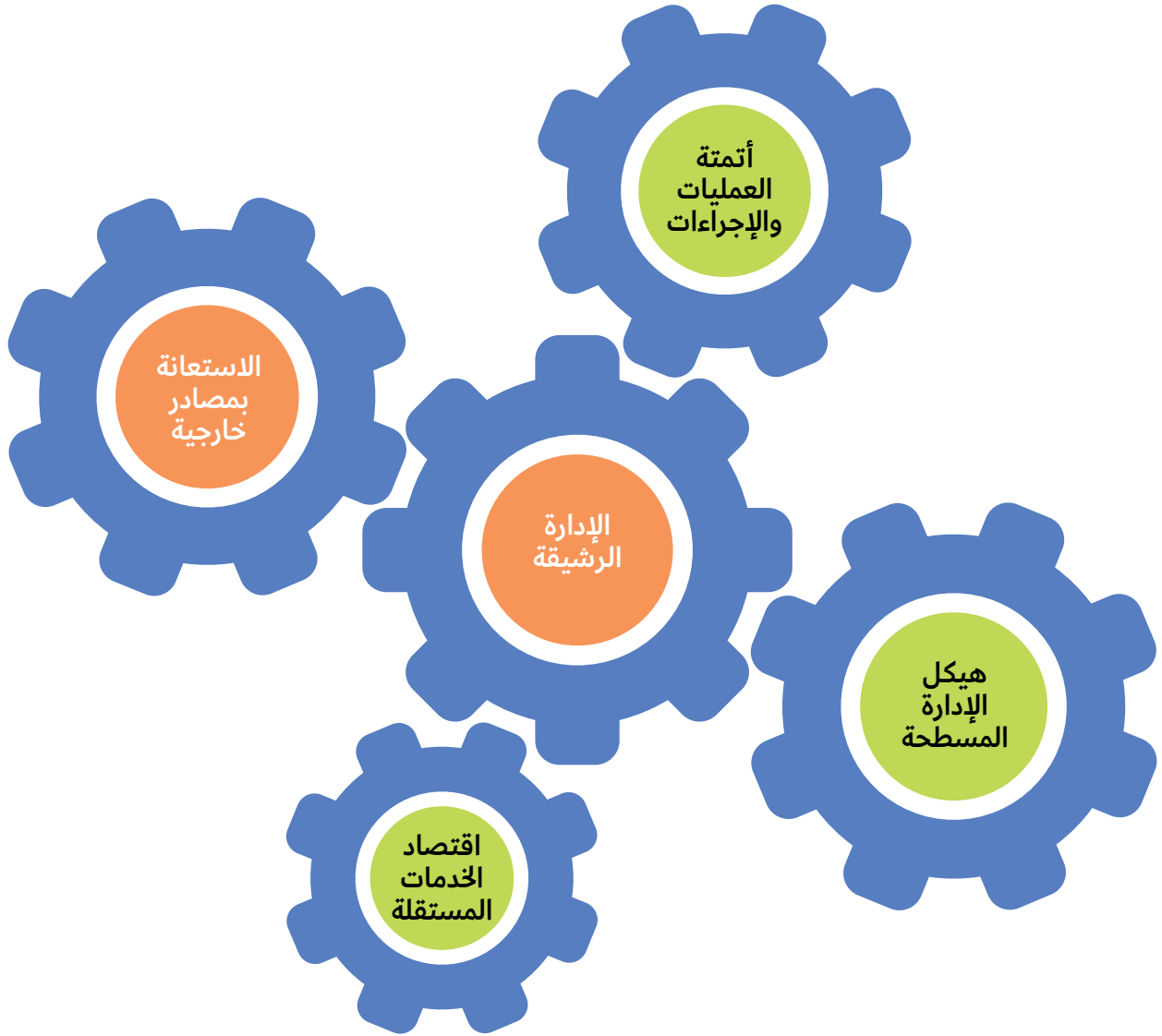
■ توظيف اقتصاد الخدمات المستقلة (اقتصاد جيج) لتقليل حجم الطاقم والكادر الوظيفي إلى أقل ما يمكن.

ويكون اللجوء إلى هذه الأساليب وفق حاجة المؤسسة، وطبيعتها، وطبيعة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، ومجموعة من الاعتبارات الاستراتيجية أهمها: التنافسية، والجودة، والربحية.

وهذه المخرجات تمثل استراتيجية المؤسسة ونموذج عملها، ولذا فإن وظيفة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وإدارة التشغيل وإدارة التسويق وشركاء الحاسوب الآلي لأي مؤسسة تتشابك معاً لتحديد استراتيجية المؤسسة ونموذج عملها وخطط التشغيل الخاصة بها.

وفيما يلي نتناول هذه الأساليب الخمسة بنوع من التفصيل.

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



التنفيذ الاستراتيجي



1 الاستعانة بالمصادر الخارجية (OUTSOURCING)

تكون الاستعانة بالمصادر الخارجية عندما توكل المؤسسة مؤسسة أخرى "مزود الخدمة" لأداء بعض المهام أو تقديم بعض الخدمات للمؤسسة أو القيام ببعض العمليات نيابة عنها، سواءً داخل مبنى المؤسسة نفسها، أو في مبنى مزود الخدمة، أو أي مكان آخر.

ويُستعان عادةً بمصادر خارجية لأداء مجموعة متنوعة من الخدمات، مثل: خدمات تكنولوجيا المعلومات (كالبرمجة، وتطوير التطبيقات، والدعم الفني)، وتقديم خدمة العملاء، وعمليات التصنيع، ومهام الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب وغيرهما)، والوظائف المالية (كإمسك الدفاتر، ومعالجة كشوف المرتبات)، ويمكن للمؤسسات الاستعانة بمصادر خارجية لأقسام كاملة، مثل قسم تكنولوجيا المعلومات بأكمله، أو بعض أجزاء من قسم معين.

ومن أهم أسباب الاستعانة بالمصادر الخارجية: خفض التكاليف، وتحسين الكفاءات، واكتساب السرعة والمرونة، حيث يُعتمد على خبرة "مزود الخدمة" وتخصصه واقتصاديات الحجم الكبير فيما يقدمه من خدمات محددة.

كان هذا فيما مضى، لكن مع ازدياد التحديات الاستراتيجية، وتغير طبيعة حركة النشاط الاقتصادي، وتسارع وتيرة التغيرات في بيئة



التنفيذ الاستراتيجي



الأعمال أصبحت "الاستعانة بالمصادر الخارجية" تستخدم كأداة استراتيجية للمؤسسات بشكل متزايد، إلى جانب ما لها من ميزات تشغيلية.

فالاستعانة بالمصادر الخارجية المتخصصة يمكن أن تساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية من خلال السماح لها بالوصول إلى الخبرة أو التقنيات المبتكرة، كما تساعد في تقديم المنتجات أو الخدمات بسرعة أكبر، مما يمكنها من تحويل مواردها البشرية ومواردها الأخرى إلى مجالات العمل الأكثر أهمية.

ولكي تستفيد من الاستعانة بالمصادر الخارجية بشكل فعال عليك التركيز على الشراكة التجارية بينك وبين "مزود الخدمة" بقدر ما تركز على الخدمات اللوجستية التي يقدمها لك، فالاستعانة بالمصادر الخارجية في حقيقتها شراكة وليست مشروع شراء، ولذا يعد الحفاظ على علاقة متينة قائمة على الثقة المتبادلة أمراً ضرورياً لتحقيق الاستفادة المثلى من الاستعانة بالمصادر الخارجية.

كما أن عليك إيلاء مزيد من التركيز على شرط الخروج من عقد الخدمة، فمن المهم جداً أن تعرف موعد انتهاء مهلة الاتفاقية التعاقدية، وأن تتأكد من أن "مزود الخدمة" يفي بالتزاماته ويلتزم بها حتى النهاية.

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

التغلب على مساوئ الاستعانة بمصادر خارجية

مع تأكيدنا على أهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية استراتيجيا وتشغيليًا، لكنها - مع ذلك - يمكن أن تنتج تحديات وعيوبًا لدى المؤسسات، منها على سبيل المثال ما يلي:

- ربما تقارب الموارد المخصصة لإدارة مزودي الخدمات الموارد المخصصة للمهام التي استعنت فيها بمصادر خارجية.
- أحيانًا تفقد بعض المؤسسات السيطرة على جوانب المهام أو الخدمات التي تستعين فيها بمصادر خارجية؛ فمثلًا قد تفقد السيطرة على جودة خدمة العملاء المقدمة عندما تستعين بمصادر خارجية لوظيفة مركز الاتصال حتى إذا نصَّ عقد المؤسسة مع المزود على معايير جودة معينة، فقد تجد المؤسسة صعوبة في تصحيح أداء المزود الخارجي أكثر من تصحيح عمل الفريق الداخلي.

وفي كلتا هاتين الحالتين عليك البحث عن مزودي خدمات ذوي كفاءة واقتصادية وفاعلية، وإعادة صياغة عقودك وعلاقاتك المستمرة مع مزودي الخدمة بشكل مناسب لضمان النجاح، وربما يكون من المجدي أن تخرج خارج إطار محيطك المحلي لتبحث عن مزودي خدمات مناسبين على المستوى العالمي من خلال الفضاء الافتراضي.





2 الإدارة الرشيقة (LEAN MANAGEMENT)

تتعلق منهجية الإدارة الرشيقة بالتحسين المستمر لعمليات العمل والأهداف والأشخاص، حيث تعمل على تحسين الكفاءة والفاعلية والاقتصاد على جميع مستويات التسلسل الهرمي للمؤسسة.

إنها تضيف قيمة كبيرة إلى الأعمال من خلال تقليل أنشطة وعمليات الهدر والضياع، وتحسين الإنتاجية والكفاءة، ونظام السحب المتداخل الذي يمكنك من تقديم العمل فقط إذا كان هناك طلب فعلي، وبالتالي استخدام مواردك بشكل أفضل، مما يكسبك مرونة وقدرة على الاستجابة لمتطلبات عملائك بشكل أسرع.

الإدارة الرشيقة تبني مؤسسة مستقرة ومتطورة باستمرار؛ حيث تعمل على تحديد المشكلات الفعلية وإزالتها.

ومن أهم المتطلبات الرئيسية من الإدارة الرشيقة إيجاد قيمة للعميل من خلال تحسين استفادتك واستغلالك للموارد، وإنشاء سير عمل مستقر بناءً على طلب العميل الفعلي.

ويعد التحسين المستمر جزءًا رئيسيًا من الإدارة الرشيقة، مما يضمن مشاركة كل موظف في عملية التحسين على جميع مستويات التسلسل الهرمي للمؤسسة.

3 أتمتة الأعمال

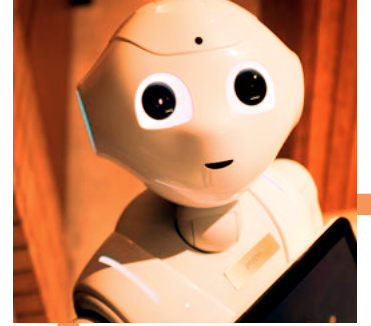
أصبحت استراتيجية أتمتة الأعمال أكثر شيوعًا في كثير من المؤسسات نظرًا لفوائدها المتمثلة في توفير الوقت والمال في المهام اليدوية، حيث إن الأتمتة أكثر دقة وأسرع لإكمال المهام البسيطة في المؤسسة.

وتعني أتمتة الأعمال العمل تحويل إجراءات العمل من كونها يدوية تعتمد على الورق لتصبح آلية تعتمد على التقنية؛ مما يمنح الموظفين مزيدًا من الوقت والقدرة لإكمال المشروعات الأكثر صعوبة وتعقيدًا والأعلى قيمة في المؤسسة.

كيف تعمل أتمتة الأعمال على تحسين العمليات التجارية؟

📌 تحقق شفافية وتحكمًا أفضل:

تتيح الأتمتة تجميع كل أجزاء سير العمل في لوحة معلومات واحدة، بحيث يمكنك دائمًا رؤية عملياتك في مرحلتها الحالية، ويمكنك التحكم في العملية من خلال إدارة مراجعات المهام والموافقات والجداول الزمنية، ومن خلال تبسيط المعلومات والبيانات التي جُمعت في كل خطوات سير العمل تتيح لك أتمتة الأعمال اتخاذ قرارات مستنيرة وتتيح جداول زمنية واضحة لأصحاب المصلحة، بحيث تعرف القائم بكل المهمة، وموعد الانتهاء منها، والخطوة التي تليها.



التنفيذ الاستراتيجي

تسريع العمليات وتقليل الأخطاء اليدوية:

تحل الأعمال الآلية محل المهام اليدوية والإدارية والورقية؛ إذ يعد النسخ وجمع التوقيعات ونقل المستندات ومعالجة الأعمال الورقية احتياجات عمل مهمة لكنها زائدة عن الحاجة؛ حيث تستهلك الوقت والطاقة، وحتى الأخطاء الصغيرة في تدفقات العمل يمكن أن تكون مكلفة؛ مما يضطر المؤسسات إلى استنفاد الوقت والموارد لتكرار المهام مع وضع أصحاب المصلحة في الانتظار، بينما تقلل الأتمتة من معدلات الخطأ البشري، وتوفر الوقت من خلال جعل العملية مركزية.

إفساح المجال لبناء العلاقات والإخراج الإبداعي:

تسمح الأتمتة بتسريع عملياتك الروتينية وتبسيطها مما يوفر مزيداً من الوقت والطاقة يمكن الاستفادة منهما في الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتنمية العلاقات، والعمل على الأشياء الأهم.

إيجاد فرص عمل جديدة:

لقد تحوّل تركيز تكنولوجيا المعلومات في أيامنا هذه من مجرد خدمة الاحتياجات الداخلية-مثل الكفاءة والتحكم في التكاليف من خلال تبسيط العمليات- إلى التعامل مع العملاء الخارجيين وخلق فرص عمل جديدة، وتحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات جديدة لأتمتة الأعمال نفسها، ويتطلب بناء هذه الاستراتيجيات والتطبيقات أن يتشارك قادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات خبراتهم لإيجاد فرص جديدة.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



4 تبني هيكل الإدارة المسطحة

يختلف هيكل الإدارة المسطحة عن الهيكل الهرمي بوجود مستويات أقل من طبقات الإدارة وعدد أكبر من المديرين الذين يتحملون قدرًا أكبر من المسؤولية ويمتازون بصلاحيات أكثر، بخلاف الهيكل الهرمي الذي يمارس فيه الرئيس التنفيذي للمؤسسة قدرًا كبيرًا من السيطرة على عمليات المؤسسة وقراراتها.

من الناحية الاستراتيجية -وفي ضوء السمات التي يمتاز بها عصرنا- يُعدُّ اتخاذ هيكلية الإدارة المسطحة أمرًا راجحًا لما يتسم به من مزايا استراتيجية منها:

المرونة:

يخفض هيكل الإدارة المسطحة مستوى البيروقراطية بشكل كبير مقارنة بالهيكل الهرمي، حيث يتمتع المديرون ذوو المستويات الدنيا بقدر أكبر من سلطة اتخاذ القرار، بما يمكن المؤسسة من إجراء التغييرات والاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة بكفاءة وسرعة.

تفاعل الإدارة العليا والموظفين:

يجلس العقل المخطط ورأسو السياسات (الإدارة العليا) والمنفذون (المديرون ذوو المستويات الدنيا والموظفون) على

التنفيذ الاستراتيجي

طاولة واحدة، بما يمكنهم من التواصل المباشر والتفاعل الإيجابي المستمر، ولذا تجد الإدارة العليا تشارك في عمليات المؤسسة وأعمالها، وفي المقابل يضطلع الموظفون بدور أكبر في اتخاذ القرارات، بما يوفر بيئة أفضل للتواصل، ويحفز العمال، ويخفض معدل دوران الموظفين، ويزيد الإنتاجية.

انخفاض التكلفة:

يؤدي إلغاء مجموعة من طبقات الإدارة في هيكل الإدارة المسطحة إلى توفير تكاليف الرواتب والإيجارات والمصروفات الأخرى بأنواعها، ويوفر تكلفة توظيف عمال جدد وتدريبهم (بفضل الناتج من انخفاض معدل دوران الموظفين)، كما أن التحسينات في الكفاءة والإنتاجية تقلل من التكاليف المباشرة.

وفي مقابل هذه المزايا هناك مجموعة من التحديات يمكن أن تحد من استخدام هيكل الإدارة المسطحة بشكل كامل وتضطرنا إلى استخدام الهيكل الهرمية، لكن حتى في هذه الحالات يمكن تقليص طبقات الإدارة ومنح المديرين صلاحيات أكثر لاتخاذ القرارات، وتتمثل هذه التحديات في:

- I. صعوبة تطبيق هيكل الإدارة المسطحة في المؤسسات الكبيرة.
- II. تشابك خطوط التقرير؛ فقد يحدث عملياً أن يرفع العمال تقاريرهم إلى أكثر من مدير.
- III. توزيع الأدوار أحياناً بشكل غير مناسب.
- IV. اتخاذ الموظفين قرارات ربما تكون سيئة للمؤسسة أحياناً بسبب نقص خبراتهم وذلك لامتلاكهم صلاحيات أكبر مقارنة بالهيكل الهرمي.

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

5 توظيف اقتصاد العمل الحر (اقتصاد جيج)

اقتصاد العمل الحر بيئة اقتصادية رقمية إلكترونية تعتمد على الوظائف والمهام المؤقتة؛ حيث يتعاقد أصحاب الأعمال - من مؤسسات وأفراد- مع موظفين مستأجرين مستقلين في تعاقدات قصيرة المدى عبر المنصات الرقمية.

وتربط هذه المنصات أصحاب الأعمال بالباحثين عن الأعمال -أفرادًا كانوا أو مؤسسات- من مختلف التخصصات والقطاعات وعلى مختلف المستويات والتفاصيل من كل بقاع العالم بطريقة تنظيمية وإدارية مذهلة تتجاوز العوائق السياسية والجغرافية والزمانية والمكانية وبآلية رقابية مذهلة.

وهذا يعني أن بإمكان المستأجرين المستقلين اختيار الوظائف والمشروعات المؤقتة في جميع أنحاء العالم، ومن خلال امتلاكهم لسجلٍّ تاريخيٍّ جيّدٍ لأدائهم عبر المنصات الرقمية يمكنهم إنشاء وكالات الأعمال الخاصة بهم لتقديم الخدمات على مستوى العالم على خُطى المؤسسات التقليدية المنافسة.

وقد قال تشارلز هاندي سنة 2004م: "علينا أن نتذكر أنّ مفهوم العمل الحقيقي متغيّر؛ ذلك أن العمل يعني -في العادة- الحصول على وظيفة لدى ربِّ عمل، لكن هذا المفهوم اليوم يعني -بصورة متزايدة- قيام المرء بالعمل بنفسه ولنفسه، وفي المستقبل القريب ستعمل أكثر



التنفيذ الاستراتيجي

من نصف القوى العاملة في دول العالم المتقدمة خارج مؤسساتها، وتوظف المؤسسات التقليدية حاليًا ما نسبته 55% فقط من حجم العمالة على أساس الدوام الكامل، أما النسبة المتبقية فتعمل على أساس مؤقت أو دوام جزئي أو عقود، وستحتوي محافظتنا بشكل متزايد على مجموعات من الأعمال المختلفة لعملاء شتى".¹³

وفيما يلي بعض الأرقام التي توضح مدى تزايد أهمية اقتصاد الخدمات المستقلة:

- I. قَدّرت دراسة أجرتها "ماكنزي" أنه بحلول عام 2030 سيكون 50% من القوى العاملة في الولايات المتحدة عمالًا مستقلين.¹⁴
- II. أسهم العمال المستقلون الأمريكيون بمبلغ 1.28 تريليون دولار في الاقتصاد الأمريكي خلال عام 2018.¹⁵
- III. في عام 2018 قضى العمال المستقلون في الولايات المتحدة مليار ساعة أسبوعيًا في العمل الحر.
- IV. يسهم اقتصاد الخدمات المستقلة بنحو 40% من إجمالي الناتج المحلي لمصر وفقًا لما نشرته مجلة "مصر اليوم" عام 2018.¹⁶



13 تشارلز هاندي: فصل "إيجاد معنى في عدم اليقين"، كتاب "إعادة التفكير في المستقبل"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دولة الإمارات، الطبعة الأولى، 2004م.

14 https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_20171206_Mckinsey_Global_Institute_Jobs-Lost-Jobs-Gained-Executive-Summary.pdf

15 <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/gig-economy-statistics/#gref>

16 <https://www.egypttoday.com/Article/353981//Analysis-Why-employees-are-turning-to-freelancing>

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



V. 64% من قادة الموارد البشرية في الإمارات يعتبرون اقتصاد الخدمات المستقلة وسيلة من شأنها تقليل "التكاليف طويلة الأجل المرتبطة بالتوظيف والتدريب".¹⁷

VI. 48% من قادة الموارد البشرية في الإمارات يعتقدون أن اقتصاد "جيج" سيمكنهم من "تطوير مجموعة أوسع وأكثر تخصصًا من المهارات".

من هنا يتضح أن اقتصاد الخدمات المستقلة (اقتصاد جيج) -رغم كونه فرصة عظيمة للمؤسسات من الناحيتين الاستراتيجية والتشغيلية- يُشكّل تهديدًا حقيقيًا كبيرًا للمؤسسات؛ لأنه يُوجد عددًا هائلًا من المنافسين الأكثر كفاءة والأشد مرونة والأقل تكلفة على مستوى العالم.

وفيما يلي بعض الفوائد التي يمكن للمؤسسات تحقيقها من توظيف اقتصاد الخدمات المستقلة بشكل صحيح وامتقن:

17 <https://www.forbes.com/sites/suparnadutt/2017/06/09/middle-east-why-the-gig-economy-could-reinvent-the-uae-workplace-for-the-betteWr/#472bdcab161f>

التنفيذ الاستراتيجي

على المستوى الاستراتيجي

١. إكساب المؤسسة المرونة اللازمة لمواكبة التغيرات المطلوبة حسب استراتيجيات المؤسسة.
٢. توسيع الأسواق بإضافة خطوط إنتاج وخدمات جديدة لم يكن بمقدور المؤسسة الولوج إليها دون توظيف اقتصاد الخدمات المستقلة.
٣. فتح أسواق عالمية جغرافية جديدة لم يكن بالإمكان الولوج إليها لولا توظيف اقتصاد الخدمات المستقلة.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

على المستوى التشغيلي

١. انخفاض التكاليف إلى حد كبير.

٢. وجود قاعدة عريضة من العمال المتخصصين والموهوبين للاختيار من بينهم حسب حاجتك وموازنتك والفترة التي تحتاجها أو المهام التي تريد تنفيذها.

٣. نظام فعال للرقابة على أداء الموظفين المستأجرين يتجاوز بمراحل أنظمة الرقابة التي تمتلكها المؤسسات - في العادة - على موظفيها الدائمين.

٤. اتسام العمل المنجز من قبل الموظفين المعيّنين من خلال "اقتصاد جيغ" - في العادة - بالسرعة والدقة والجودة.

ولمزيد من المعلومات عن كيفية الاستفادة من اقتصاد الخدمات المستقلة يمكنك مشاهدة المقطعين المرئيين التاليين:



التنفيذ الاستراتيجي



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

إدارة التغيير

مع تقلص حجم مؤسستك وزيادة رشاققتها وفاعليتها ومرونتها تبقى عمليات التغيير -ولو مرة واحدة كل بضع سنوات- أمرًا لا مناص منه، وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع صعب، وربما يؤدي الفشل في إدارة عملية التغيير إلى القضاء على المؤسسة.

وقد أظهرت دراسة حديثة لشركة ماكنزي أن الشركات العشر الأقل نجاحًا كانت تعاني من ضعف في إدارة التغيير، وفي المقابل فإن الشركات العشر الأكثر نجاحًا كانت تمارس إدارة تغيير ممتازة.

1 - نموذج كوتر للتغيير

وضع "جون كوتر" (John Kotter) أستاذ القيادة وإدارة التغيير في كلية هارفارد للأعمال" نموذجًا للتغيير يتألف من 8 خطوات عام 1995، ويهدف إلى تمكين التغيير في المؤسسات بالطريقة الصحيحة، وتعظيم فرص نجاح جهود التغيير.



■ الخطوة الأولى: خلق شعور بالحاجة الملحة إلى التغيير

يرى كوتر أن تحقيق التغيير يستلزم قوة دافعة تقدر بنحو 75% من إدارة الشركة، وهذه الخطوة تخلق "الحاجة" إلى التغيير بدلاً من مجرد "الرغبة" في التغيير، والفرق مهم جداً عندما يتعلق الأمر بالدعم المحتمل والنجاح النهائي للتغيير.

إذا كان بمقدورك إنشاء بيئة مؤسسية يكون فيها الموظفون على دراية بوجود مشكلة جادة تهدد نجاح المؤسسة بما يجعل التغيير ضرورياً لنجاح المؤسسة فمن المرجح أن يشتد دعمهم لعملية التغيير تجاه الحل الذي يؤمنون بأنه يحقق النجاح للمؤسسة.

وأفضل الأساليب لتحقيق ذلك تبني حوار صادق وحقيقي مع الموظفين /المديرين حول ما يحدث في السوق ومع المنافسين، وطرح القضايا والمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة، ومناقشة الحلول المحتملة.

ولذا ينبغي على قائد عملية التغيير بذل جهد مضاعف من أجل تحقيق انطلاقة حقيقية وقضاء وقت طويل وبذل طاقة عالية في تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير قبل الانتقال إلى الخطوات التالية.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

■ الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي

من الصعب أن تقود عملية التغيير بأكملها بنفسك، ولذا فمن المهم بناء تحالف يساعدك في قيادة عملية التغيير وتوجيه الآخرين، ويجب أن يتألف التحالف من مجموعة من الأشخاص يمتلكون مهارات وخبرات في مجالات مختلفة من العمل لزيادة فاعليته إلى أقصى حد، بالإضافة إلى الأشخاص الرئيسيين وذوي النفوذ والتأثير في المؤسسة وموظفيها.

على أنه لا ينبغي أن يكون حجم التحالف كبيراً، وإنما يتشكل من أفراد قليلين يكونون على قدر عالٍ من المسؤولية ويؤمنون بضرورة التغيير.

■ الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية واضحة للتغيير

من المحتمل أن تكون مبادرة التغيير معقدة للغاية ويصعب فهمها لا سيما على الموظفين في الطرف الأدنى من التسلسل الهرمي، ولهذا السبب من المهم تشكيل رؤية يسهل فهمها تُبلور الهدف العام لتوليد دعم المؤسسة بأكملها، ويجب أن تكون هذه الرؤية بسيطة ومفهومة وملهمة لتحقيق أقصى تأثير.



التنفيذ الاستراتيجي

■ الخطوة الرابعة: نشر الرؤية وتعميمها

لا يكفي تشكيل الرؤية لتكريس الدعم لها، بل يجب إيصالها والترويج لها في جميع أنحاء المؤسسة، وهذه فرصة ممتازة للاستفادة من التحالف الذي جرى إنشاؤه، حيث يُحتمل أن يكون لدى أفراد التحالف شبكات تواصل في كل مجال من مجالات العمل في المؤسسة، ومن المهم إيصال هذه الرسالة والترويج لها باستمرار؛ حيث يُحتمل أن تُنشر رسائل مخالفة.

ومن الضروري أن يستشعر الآخرون حماسك وحرصك على تحقيق الرؤية بوصفك قائداً؛ فالأفعال أعلى صوتاً من الأقوال، وما تفعله أهم بكثير ممّا تقوله، فقط أظهر السلوكيات والممارسات التي ترغب في تحقيقها من الآخرين، وأخيراً ينبغي مشاركة رؤية المؤسسة مع العملاء والموردين والموظفين بجميع طرق الاتصال الفعالة.



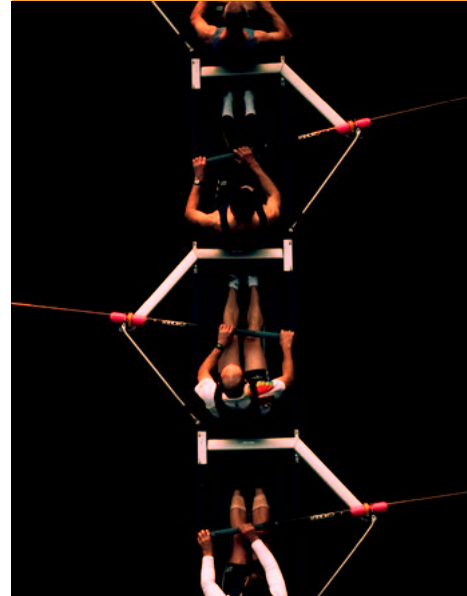
تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

■ الخطوة الخامسة: إزالة عقبات التغيير

رغم كل الخطوات التي بذلتها فإنَّ للتغيير مقاومين يسعون -دون شك- إلى منعه، بالإضافة إلى أن السياسات والإجراءات والهياكل الإدارية بالمؤسسة قد تكون سببًا في إعاقة التغيير، وقد تتمثل العوائق في التقاليد، أو التشريعات، أو العقبات المادية، ولذا عليك أن تحدد هذه العوائق بأسرع ما يمكن، وتعتمد على الموارد المتاحة لتفكيكها دون تعطيل مجالات العمل الأخرى.

■ الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

تستغرق عمليات التغيير -غالبًا- بعض الوقت لتجني ثمارها، ويمكن أن يتسبب ذلك في تناقص الدعم، ولذا حدّد أهدافًا قصيرة المدى وقابلة للتحقيق والنجاح إلى جانب هدفٍ طويل المدى، وقد يضطر فريق التغيير إلى العمل بجدّ للتوصل إلى هذه الأهداف قصيرة المدى، لكن من الضروري تحقيق نجاحات خلال فترات قصيرة ومتقاربة لتحفيز الموظفين وترسيخ إيمانهم بعملية التغيير، وبالتالي إبقاء دعمهم وتأييدهم وسلوكهم الإيجابي نحو التغيير.



■ الخطوة السابعة: تعزيز النجاحات الصغيرة والتحفيز نحو المزيد

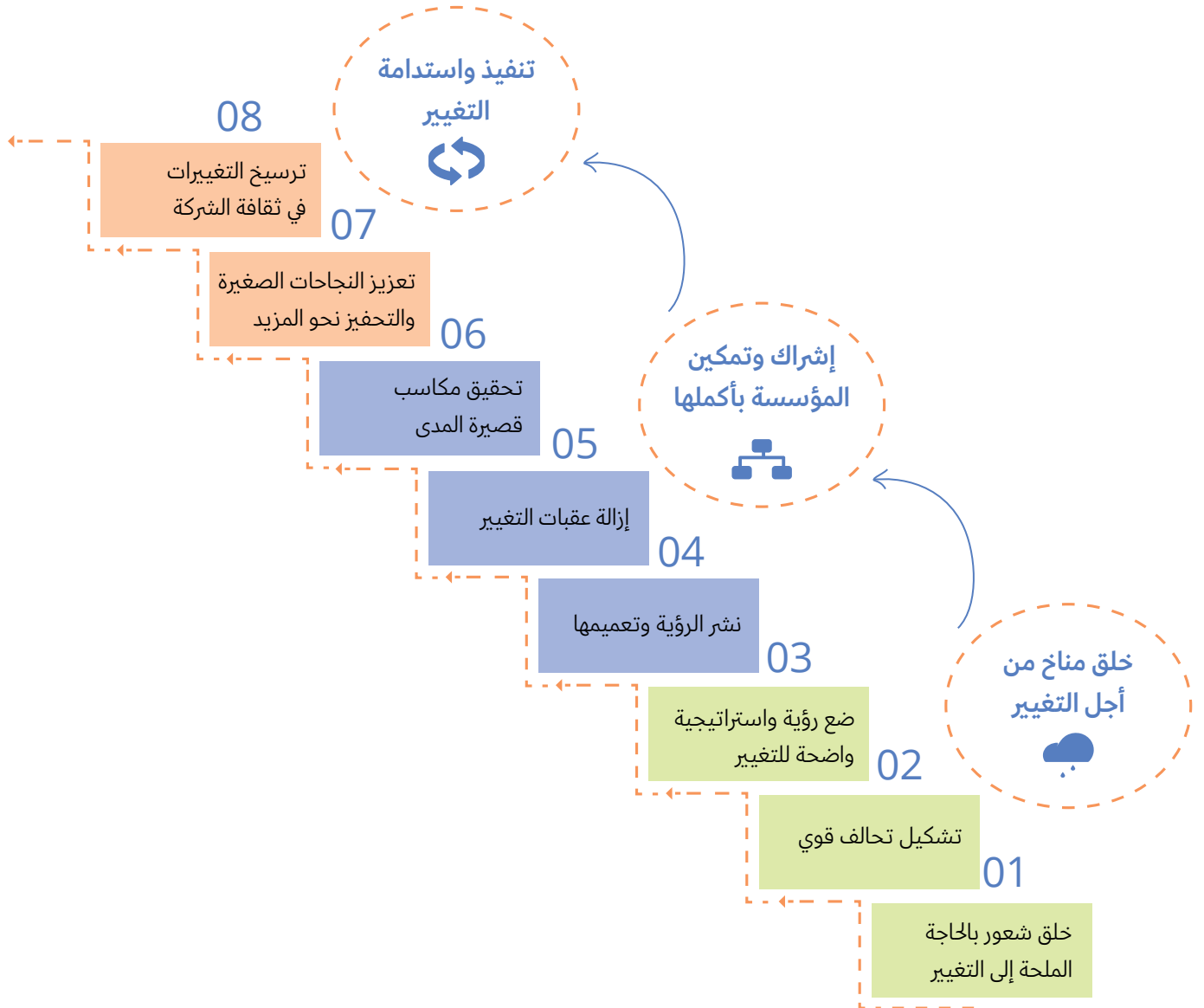
يرى كوتر أن كثيرًا من مشروعات التغيير تفشل بسبب إعلان النجاح بشكل مبكر، بينما يتسم التغيير الحقيقي بالعمق ويحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ طويل الأمد لتحقيقه، ولذا يجب الحفاظ على حماس الموظفين في كل مرة يتم فيها تحقيق إنجاز حتى الوصول إلى النتيجة النهائية.

■ الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة الشركة

يجب أن تصبح التغييرات جزءًا من جوهر مؤسستك وثقافتها اليومية حتى يكون لها تأثير دائم، ولهذا فإن إبقاء كبار أصحاب المصلحة على اطلاع وتشجيع الموظفين الجدد على تبني التغييرات وتعزيز الأفراد الذين يتبنون التغيير أمور ضرورية ليتحول التغيير إلى عادة وثقافة بالمؤسسة.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها



2 - إدارة مقاومة التغيير

تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً عديدة، مثل التقويض الخفي لمبادرات التغيير، وحجب المعلومات، وصولاً إلى المقاومة النشطة مثل الإضرابات.

وهناك أسباب عديدة لمقاومة الموظفين لعمليات التغيير، منها عدم قناعتهم بالتغيير، أو خوفهم مما قد يحصل لهم نتيجة عملية التغيير، أو ربما الخشية من عدم قدرتهم على مواكبة متطلبات التغيير، أو غير ذلك من الأسباب، ولذا فمن المهم تشخيص سبب مقاومة كل مجموعة من الموظفين؛ لأن أسلوب المعالجة والتعامل مع الموظفين يختلف من حالة إلى أخرى.

هناك أساليب عديدة يمكن اتباعها للتعامل مع الموظفين المقاومين للتغيير -بدءاً بالأساليب اللطيفة، وانتهاءً بالنوع الأقل لطفًا- حسب طبيعة الموظفين، وأسباب مقاومتهم للتغيير، والسلوك الذي يتبعونه في مقاومة التغيير.

ومن المهم أن ندرك أن كل هذه الأساليب مقبولة إذا استُخدمت بشكل مناسب، ففي بعض الأحيان تكون هناك حاجة إلى تبني نهج صارم حال عدم وجود خيار آخر، خاصةً في أوقات الأزمات المالية أو إجراء تغييرات بسبب تغير التشريعات.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

■ أسلوب التعليم

عندما يكون سبب مقاومة الموظفين عدم اقتناعهم بضرورة التغيير أو جدواه يسهل إقناعهم بالأسباب الداعية إلى التغيير لإزالة المقاومة، ومن جهة أخرى إذا كانت هناك حاجة إلى مهارات جديدة يمكن توفيرها من خلال دورة تعليمية مركزة.

■ أسلوب المشاركة

عندما لا يشارك الموظفون جسدياً أو فكرياً في عملية التغيير فمن غير المرجح أن يشاركوا عاطفياً، ولذا فمن أفضل طرق إحداث التغيير استمالة الموظفين وإدماجهم وإشراكهم في عملية التغيير.

■ أسلوب التفاوض

عندما يتعذر إقناع الشخص الآخر بالتعاون معك قد تحتاج إلى العطاء من أجل الحصول على دعمه، ناقش أولئك الذين يقاومون عملية التغيير، واسألهم عما يبحثون، واكتشف ماذا يخشون من عملية التغيير، وما الذي لا يرغبونه ولا يقبلونه، وتفاوض معهم، وتوصل إلى حل مقبول لكل الأطراف.



التنفيذ الاستراتيجي

■ أسلوب التلاعب

التلاعب يعني التحكم في بيئة الشخص المقاوم، ويمكن أن يمثل حلاً مغرياً لكنه غير محبذ أخلاقياً، وإذا شعر به الموظفون فربما يؤدي إلى رد فعل عنيف من قبلهم، ضع في اعتبارك هذا الأسلوب فقط عندما يكون التغيير ضرورياً على المدى القصير وبعد استنفاد كل الأساليب الأخرى.

■ أسلوب الإكراه الصريح

يقصد بالإكراه الصريح تهديد الموظفين مثلاً بالطرد أو العقوبة إن لم يمتثلوا لعملية التغيير، وهذا الأسلوب أشد عنفاً من التلاعب الخفي، ويجب استخدام هذا الأسلوب فقط عندما يكون من الضروري إجراء التغيير بشكل عاجل أو عندما يتخذ الشخص الآخر إجراءات تضر عملية التغيير.

أنشطة القسم

النشاط 16 (90 دقيقة)

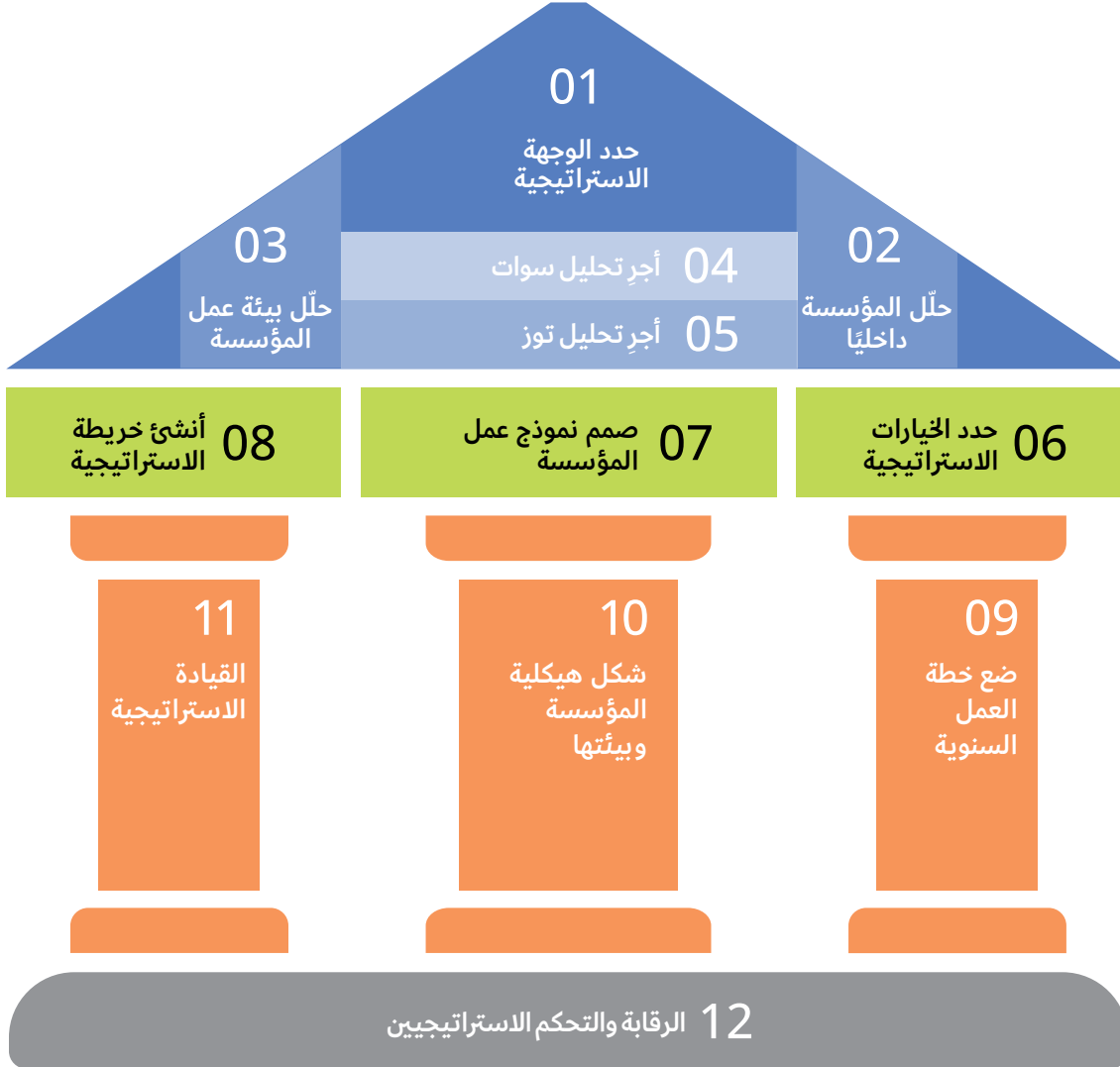
حلل مدى مناسبة هيكله مؤسستك وبيئتها الداخلية (الهيكل التنظيمي، إدارة المخاطر، الثقافة المؤسسية، تدريب الموظفين، رشاقة المؤسسة ومرونتها، إدارة التغيير) للقيام بالتنفيذ الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية فيما لا يقل عن 500 كلمة.

التنفيذ الاستراتيجي

- 1 التنفيذ الاستراتيجي
- 2 وضع خطة العمل الإجرائية السنوية
- 3 تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها
- 4 القيادة الاستراتيجية**

التنفيذ الاستراتيجي

القيادة الاستراتيجية



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية

"يخلق قادة الأعمال الجيدين رؤية، ويوضحون الرؤية، ويمتلكون
الرؤية بشغف، ويقودونها بلا هوادة إلى الاكتمال." - جاك ويلش



↑ الرجوع لصفحة المحتويات



القيادة
الاستراتيجية
هي التي تقود
المؤسسة
بأفرادها نحو
التغيير ليتواءم
شكلها مع بيئة
عملها



القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي التي تقود المؤسسة بأفرادها نحو التغيير ليتواءم شكلها مع بيئة عملها وتستمر في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي مستمر التغيير، ويتميز القادة الاستراتيجيون عن غيرهم من القادة باستخدام الاستراتيجية في إدارة الموظفين والمؤسسة نحو الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التأثير في أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي، من خلال تحفيز الموظفين، وتعزيز الشعور بالوحدة، وتوجيههم ودعمهم من أجل تنفيذ التغيير داخل إداراتهم ووحداتهم.

ومن الأهداف الرئيسة للقيادة الاستراتيجية: تبسيط العمليات، وتعزيز الإنتاجية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتهيئة بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين، ويدفعون بأفكارهم الخاصة إلى الأمام، وبالتالي الانتقال الطبيعي إلى هيكلية الإدارة المسطحة.

أجرت شركة PWC عام 2015¹⁸ دراسة على 6,000 من كبار المديرين التنفيذيين أظهرت أن هناك نقصًا في القادة الاستراتيجيين في مختلف المجالات والأنشطة الاقتصادية، وطلب من هؤلاء المديرين الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للكشف عن تفضيلاتهم القيادية، ثم حُلَّت إجاباتهم لتحديد أسلوب قيادتهم، فتبين أن ما يعادل 8% منهم فقط قادة استراتيجيون فاعلون في قيادة التحولات.

18 Strategic leadership, Francesca Sales, February 2018, <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-leadership>

مهارات القائد الاستراتيجي وقدراته

يتمتع القادة الاستراتيجيون بقدرة على تحدي وجهات النظر السائدة بسلاسة ولطف دون استفزاز الآخرين، ورؤية الصور الكبيرة والصغيرة معًا في نفس الوقت، والتكيف مع تغيرات السوق، والاستفادة من الفرص الجديدة، واتخاذ قرارات صعبة، وتحقيق التوازن بين المنظور التحليلي والبعد الإنساني لبناء الاستراتيجية، والتفاعل مع الموظفين.

لا يجب أن يكون القائد الاستراتيجي قادرًا على صياغة استراتيجية فعالة للمؤسسة فحسب وفق القواعد المهنية التي أوردناها سابقًا، وإنما يجب أن يكون قادرًا على توقع التغيرات الحالية والتغيرات التي ستحدث في بيئة الأعمال وفي المؤسسة وفهمها والتقاطها، ومن ثم تعديل خطط المؤسسة لتوائم التغيرات، واقتناص الفرص، وتجنب الأخطار، والتهديدات.

كما يجب أن يكون قادرًا على قيادة المؤسسة نحو وجهتها الاستراتيجية، من خلال تكريسه الفعال لمهاراته الشخصية وخبراته ومعرفته في قيادة الأفراد وقدراته في قيادة عمليات التغيير.

هذه المهارات حددتها جمعية الإدارة القانونية (CMI, UK) -وهي الجمعية المخولة في المملكة المتحدة بمهنة الإدارة والقيادة- لاعتماد المديرين المجازين لممارسة عمليات القيادة والإدارة ومنحهم زمالة الإدارة القانونية (CMgr) في ثلاث عشرة مهارة وقدرة، وهي -كما سنلاحظ عند عرضها- متداخلة بدرجة كبيرة، ومن الصعب وضع حدود فاصلة بين القدرات البشرية المختلفة لا سيما إذا كانت تتعلق بمجال واحد.

أولاً: المهارات الخاصة بقيادة الأفراد بفاعلية نحو الوجهة الاستراتيجية:

■ القدرة على إيضاح الغاية والاتجاه

بمعنى القدرة على التأثير والإقناع، والتعبير بوضوح وشغف وحماس وبشكل ملهم عن وجهات نظرك الاستراتيجية ورؤيتك الاستراتيجية، ليس للموظفين فحسب، وإنما لجميع أصحاب المصلحة، حتى تصبح الرؤية مكوناً من مكونات الثقافة المؤسسية، وبالتالي الاستفادة من طاقات الموظفين وأصحاب المصلحة وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق النتائج التي تسعى إليها.

■ تعزيز الثقة والاحترام والقيم المشتركة الأخرى

بمعنى تطوير العلاقات التي تحث على الثقة والاحترام والمحافظة عليها، وتحقيق النتائج الإيجابية المطلوبة من خلال التعامل مع الموظفين بطريقة هادفة، واستخدام التأثيرات الناجحة لتشكيل اتصالات استراتيجية وبناءة، والقدرة على التفاوض على المتطلبات المتضاربة لبناء خطة متماسكة يقبلها الجميع، ومساعدة الآخرين لحل الخلافات أو المشكلات الصعبة، والقيادة بالقدوة وأخذ الوقت الكافي لمكافأة الأشخاص أو تمييزهم بالشكل المناسب، وتطوير العلاقات الخارجية بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.



■ التواصل مع الآخرين بوضوح وإيجاز

حدد كيف يفضل الناس تلقي المعلومات والمعرفة والوسائط واللغات والأنماط والتوقيينات والطرق الأنسب، ونوع في الأساليب لجذب انتباه الناس واهتمامهم وتقديم المعلومات بسرية ووضوح دون مصطلحات غير ضرورية،

واستمع بفاعلية للآخرين، واقبل وجهات نظرهم، وتواصل بوضوح وإقناع شفهيًا أو كتابة، وشرح وجهة نظرك باتساق واختصار، ودافع عنها بشكل مناسب، وشارك بفاعلية في النقاشات، وأقد من مهارات النقاش والإقناع والتحاور والتفاوض لتحقيق الأهداف دون استفزاز الآخرين.

■ تكوين دعم الموظفين

القدرة على تحسين الأداء من خلال الدعم وتطوير الموظفين، ومنحهم الفرص المناسبة لتطبيق كفاءاتهم النامية في مكان العمل، ودعمهم في القيام بأنشطة التعلم، وإتاحة الموارد المطلوبة، وبذل الجهود لإزالة أي عقبات أمام تعلمهم، ومعرفة نقاط قوة الموظفين وطموحهم والأخذ بها في الحسابان عند تقسيم المسؤوليات، ناقش معهم تقدمهم واستعدادهم لتولي أدوار ومسؤوليات جديدة، وأمدهم بالدعم والتوجيه الذي يحتاجون إليه، وتأكد من حصولهم على ملاحظات محددة لتمكينهم من تحسين أدائهم وإرشاد الآخرين داخل المؤسسة أو تدريبهم.



■ معالجة المشكلات والتحديات والصراعات وتحويلها إلى مكاسب.



تحديد التعارض المحتمل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين، واتخاذ إجراءات وقائية لتجنب ذلك، شجع أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم وصراعاتهم فيما بينهم واتخاذ إجراءات للتعامل مع النزاعات وحل المشكلات عندما لا يكون الأشخاص المعنيون قادرين على حل النزاعات بأنفسهم، وأظهر الاحترام لمشاعر الناس فيما يتعلق بالنزاع والسعي للسيطرة على أي مشاعر سلبية، وحقّق بحيادية في أسباب الصراع، وأعط جميع الأطراف الفرص لعرض الحقائق وتصوراتهم حول النزاع، وحدّد الموظفين المعنيين واتفق معهم على كيفية حل النزاع دون توجيه اللوم، واطلب المساعدة من الزملاء أو المتخصصين أو الآخرين ذوي الصلة عند الضرورة.

■ اتباع أسلوب القيادة في توقع مختلف المواقف التي قد تواجهها

أسلوب القيادة ينبغي أن يكون مرناً عند التعامل مع مجموعات مختلفة من الناس، ومن ثم تبني أسلوب القيادة المناسب حسب احتياجات الموقف. قارن بين التأثيرات التي يمكن أن تحدثها أساليب القيادة المختلفة (مثل الأساليب التي عرضناها لإدارة مقاومة التغيير) على تحقيق النتائج في مؤسستك، وإدراك وإدارة التأثير الخاص بالآخرين على أسلوب المؤسسة وثقافتها، وإنشاء ثقافة الثقة والحوار المنفتح والتحدي البناء.

■ تعزيز رفاهة الموظفين وتقديرهم

إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في تعزيز رفاهة الموظفين، وتطوير ثقافة الرفاهة وإجراءات الرفاهة والصحة المهنية والرضا الوظيفي وإدارة الإجهاد، وإظهار الالتزام بمكان عمل شامل حيث احترام التنوع والاختلافات الفردية للموظفين اعتمادًا على الصناعة / القطاع، وقد تكون هناك متطلبات تنظيمية محددة لتعزيز رفاهة الموظفين يمكن أن تشمل: مؤشرات القياس، واستبيانات الحضور، والرضا الوظيفي.

ثانيًا: المهارات والقدرات المتعلقة بقيادة التغيير

■ توفير بيئة تمكن الآخرين من الإبداع والابتكار وتكريس قيمة الجودة

تشجيع الموظفين على أن يكونوا خلاقين ومبتكرين، والسماح لهم بمناقشة الأفكار والمشكلات وتحديها بإيجابية، وإنشاء ثقافة استباقية وتعزيزها، واتخاذ مبادرة لتحسين العمليات والإجراءات القائمة، وتقدير الموظفين ومكافأتهم لدى اقتراحهم ابتكارات وتحسينات عملية ومجدية، وتعزيز البيئة حيث يشعر الموظفون "بالأمان" عند اتخاذ المخاطر، وتقديم منتديات لأعضاء الفريق لمشاركة الأفكار والمعرفة وتبادل الأفكار الجديدة.



■ القدرة على إدراك الفرص للقيام بعمليات التغيير والتطوير

البحث عن فرص لدعم تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، وإجراء التغيير ودعم الآخرين في قيادة التغيير، والقدرة على تشكيل خطة تغيير معقولة وتوجيه تنفيذها تكون ذات أهداف مناسبة وموارد وقياسات واستعراض الآليات.

■ تحديد نطاق عملية التغيير وتخطيطها وقيادتها

دعم الفرص لإحداث تغيير إيجابي، والبحث بنشاط عن طرق لتحسين العمليات، وتحديد المهارات والكفاءات اللازمة لإجراء التغيير بشكل فعال، وإدارة الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في التخطيط للتغيير وتنفيذه. ضع مع أصحاب المصلحة الرئيسيين العمليات والأنظمة والهياكل والأدوار أو الثقافات التي تحتاج إلى تغيير. تحديد عقبات التغيير وتقييمها. يجب أن تكون قادرًا على عرض كيفية تطويرك لخطة مفصلة لتحقيق التغيير المطلوب بفاعلية وكفاءة، والتواصل مع الموظفين باستمرار لتحفيزهم وإلهامهم للتغلب على العقبات الرئيسة نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية وإحداث التغيير، والوعي بالموارد المطلوبة لإدارة التغيير وتنفيذه.



التنفيذ الاستراتيجي

■ إدارة الموظفين وأصحاب المصلحة من خلال عملية التغيير

تطوير الأفراد والفرق وتشجيع المشاركة في عملية التغيير، وتشجيع الموظفين على احتضان التغيير والإسهام فيه، والحرص على تعاملهم بارتياح مع التقنيات الجديدة التي وُظِّفت، وتحديد احتياجات التدريب للناس المشاركين في عملية التغيير، والتركيز على فتح قنوات واضحة للتواصل مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين لكي يفهموا ما سيحدث وأثره عليهم وماذا يعني لهم، وفهم أهمية التواصل من خلال عملية التغيير. ما المجموعات أو الأفراد الذين يؤثر فيهم التغيير؟ وكيف؟ وكيف سينفذ التغيير؟ وبالتالي توفير آليات الدعم لمساعدة الأشخاص المتأثرين بعملية التغيير على التكيف وتحمل مسؤوليات نتائج عملية التغيير.



■ استمرارية التفكير الاستراتيجي خلال عملية التغيير

القدرة على امتلاك منظور واسع واستراتيجي لمؤسستك وبيئة الأعمال الخاصة بها، والقدرة على تطوير رؤية عمل محددة بوضوح ومركزة، والتركيز على المدى القصير والمتوسط والطويل، والقدرة على رؤية الصورة الكلية الواسعة والتفاصيل الدقيقة في الوقت ذاته، والقدرة على تحديد وتعريف وتحليل المعلومات والأوضاع والمشكلات والقضايا الحادثة، والقدرة على تحويل أولويات المؤسسة وأهدافها إلى خطط عمل استراتيجية بطريقة مناسبة، وتشكيل الأهداف والأولويات، وتنفيذ الخطط بالتوافق مع مصلحة أعمال المؤسسة على المدى الطويل، وتمويل الفرص، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات ووضع الأولويات وتحديد الأهداف على أساس المستقبل المحتمل.

■ مراعاة اهتمامات أصحاب المصلحة

القدرة على معرفة أصحاب المصلحة الرئيسيين (الداخليين والخارجيين) واهتماماتهم وقدراتهم على التأثير في المؤسسة واستراتيجيتها والآليات المفضل استخدامها للتعامل معهم والقدرة على إدارة أصحاب المصلحة ولا سيما النافذين منهم الذين قد يكون لديهم أجندات مختلفة، والمشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة لفهم متطلباتهم بشكل أفضل، والعمل معهم لإنتاج تحليل مشاركة وأسلوب عمل تعاوني، وبالتالي بناء دعم أصحاب المصلحة والحفاظ عليه وتعزيز ثقتهم.



التنفيذ الاستراتيجي



أنشطة القسم

النشاط 17 (90 دقيقة)

هل تعتقد أنك قائد استراتيجي؟ استعرض تطويرًا حقيقيًا كمياً (مثل: زيادة المبيعات، أو خفض المصروفات، أو زيادة المنتجات، وما شابه) أو كميًا (مثل: رفع نسبة رضى العملاء أو الموظفين أو أصحاب المصلحة الآخرين، ورفع الجودة، وإدخال أنظمة تسهل تسيير الأعمال، وما شابه) قمت به في مؤسستك أو مشروعك الخاص مستندًا في ذلك إلى قدراتك في قيادة الموظفين وإدارة التغيير. ناقش ووضح على الأقل استخدامك لثلاث مهارات من المهارات الخاصة بقيادة الأفراد وثلاث مهارات أخرى من المهارات والقدرات المتعلقة بقيادة التغيير.

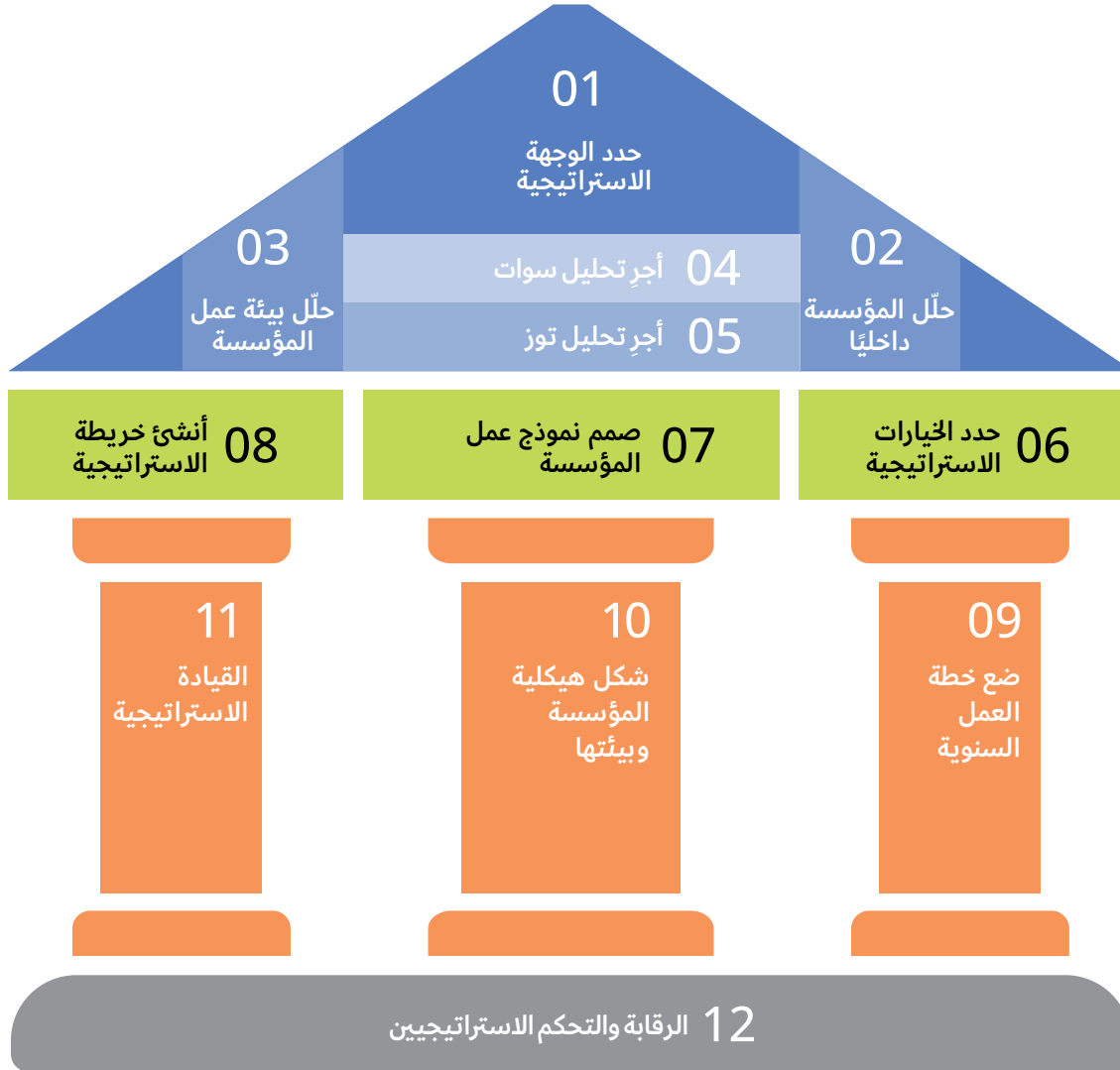
القسم الرابع: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

1 الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

الرقابة والتحكم الاستراتيجيان



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

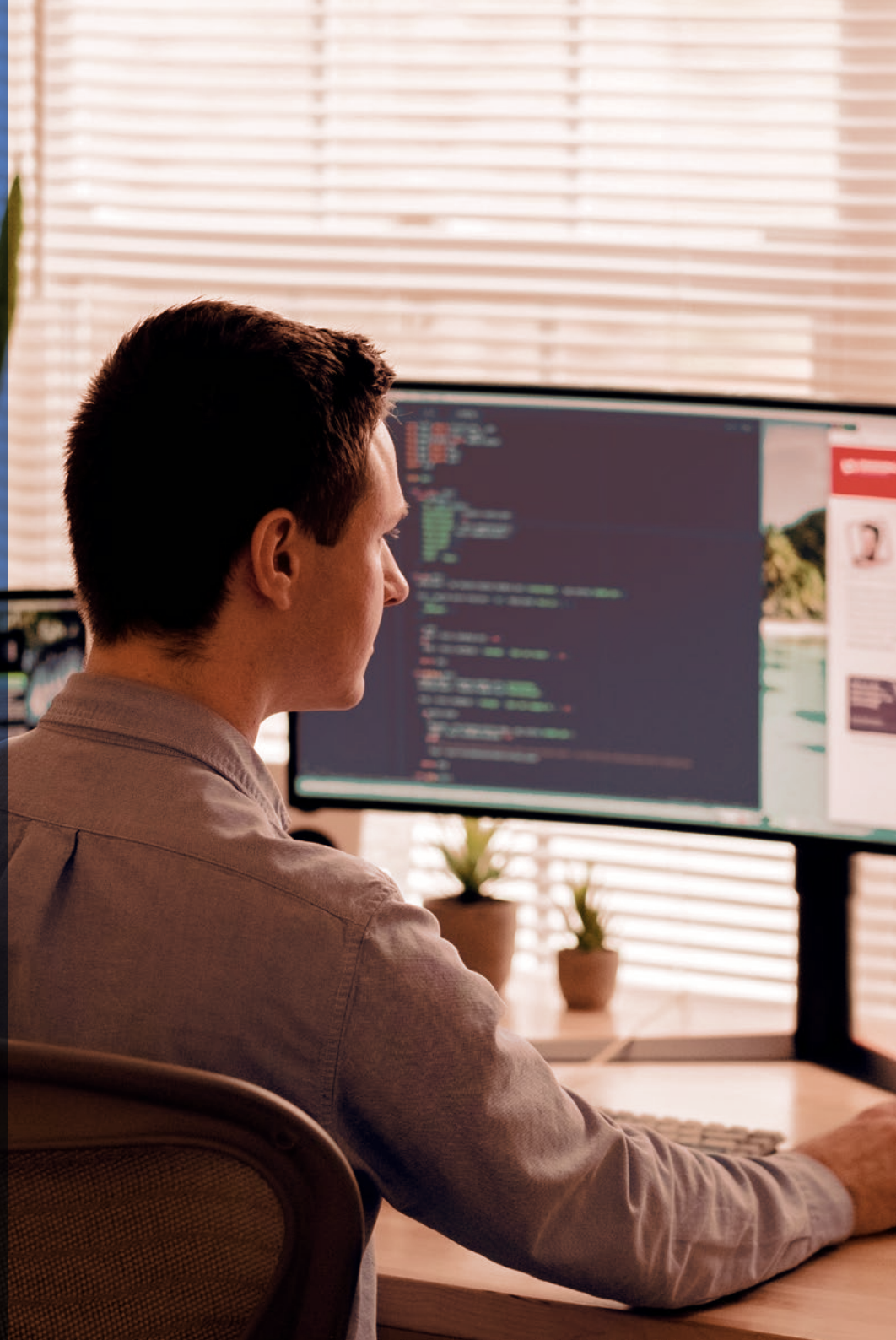
"نتيجة التواصل السيئ هي الانفصال بين الاستراتيجية والتنفيذ." - تشاك مارتن



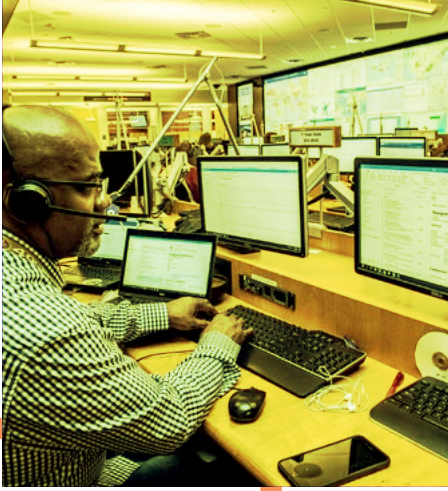
↑ الرجوع لصفحة المحتويات



الرقابة
الاستراتيجية
نظام معقد،
غير أنه واجب
من أجل
التنفيذ الفعال
لاستراتيجية
المؤسسة



الرقابة والتحكم الاستراتيجيان



يركز الاستراتيجيون جهودهم عادة على مرحلي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها فحسب، ويتجاهلون أو يتغاضون عن المرحلة الأخيرة من الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة والتحكم الاستراتيجيين حتى يصبح الموقف خطيرًا وربما خارجًا عن السيطرة.

من الضروري إنشاء نظام للمساءلة وآلية لقياس التقدم في تحقيق الاستراتيجية ومتابعته ورصد المعوقات (الرقابة الاستراتيجية) ومعالجتها أولاً بأول، واستخدام المعلومات التي تُجمع أثناء عمليات التنفيذ، والتغذية الراجعة المحصلة نتيجة للتنفيذ لتعديل خطة العمل الإجرائية السنوية، أو ربما تعديل الخطة الاستراتيجية نفسها كلما اقتضت الحاجة (التحكم الاستراتيجي).

إن الرقابة الاستراتيجية نظام معقد، غير أنه واجب من أجل التنفيذ الفعال لاستراتيجية المؤسسة، وهناك حاجة ماسة إلى تقييم الأداء السلس للقرارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، ومن الضروري إشراك جميع أفراد الإدارة والتعاون معهم في القيام بهذه العملية، ولذا يجب أن يفهم جميع الموظفين أن عملية الرقابة الاستراتيجية إنما هي لصالح جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، وأولهم الموظفون أنفسهم.

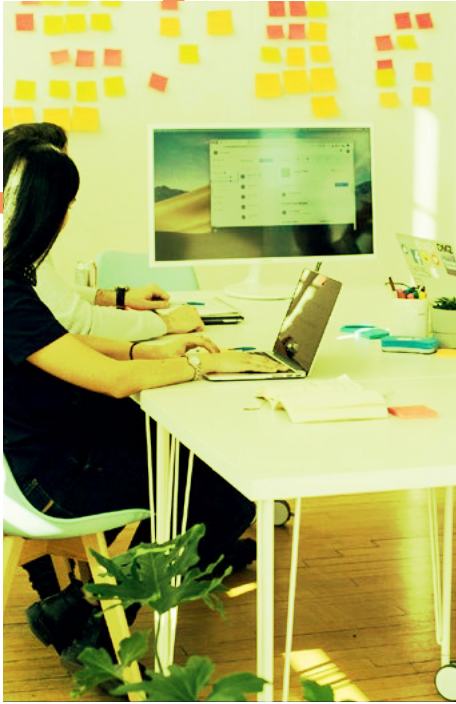
أهمية نظام الرقابة والتحكم الاستراتيجيين:

فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل نظام الرقابة الاستراتيجية في غاية الأهمية، ولا تقل أهميته عن أي من مراحل الإدارة الاستراتيجية الأخرى:

- لا تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى قياس النتائج فحسب، وإنما إلى تحديد المسارات والاتجاهات الصحيحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة وتحقيق كفاءة الأعمال وفعاليتها.
- تقدم الرقابة الاستراتيجية التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة التي توفر المدخلات الأساسية للقرارات أو الخطط الاستراتيجية المستقبلية وسياسات المنظمة.
- تعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية عنصرًا رئيسًا في نظام تقييم أداء الموظفين ومنح المكافآت والتقدير الذي يعزز الروح المعنوية للموظفين ويحفزهم للأداء.

عدد مرات إجراء الرقابة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، لذا يجب أن تُقيم الخطة الاستراتيجية برمتها سنويًا مرة واحدة على الأقل قبل إجراءات وضع الموازنة الجديدة أو عملية تخصيص الموارد.



الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

أما عدد مرات عمليات المراجعة الرسمية للخطط الاستراتيجية فيعتمد على طبيعة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها؛ إذ ربما تحتاج المؤسسات التي تمر بتغيرات سريعة من الداخل أو الخارج إلى مراقبة تنفيذ الخطة على أساس شهري أو ربما أقل.

وكممارسة صحيّة يفضل أن يُقيّم سير تنفيذ الخطة بصفة دورية ومنتظمة ليس لضمان أن كل شيء يسير في المسار الذي خُطّط له فحسب، وإنما لضمان عدم وجود تغييرات يلزم إجراؤها بسبب أحداث طارئة سواء كانت أحداثاً داخلية أو خارجية.

فكلما كان تحديد الانحرافات عن مسار الخطة أسرع أمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل أسرع قبل حدوث ضرر كبير، ولهذا يجب تحديد زمن دوري لإجراءات التخطيط والتقييم في الخطة الاستراتيجية.

من جهة أخرى فإن مراقبة الإدارة بشكل دوري ومستمر لأنشطتها التخطيطية ووضعها تنفيذ الخطة وتقييمها تمكن الإدارة العليا من معرفة كثير عن المؤسسة وكيفية تسييرها.



عم نبحت في الرقابة الاستراتيجية؟

فيما يلي مجموعة من الأسئلة الجوهرية التي ينبغي طرحها أثناء مراجعة تنفيذ الخطة وتقييم وضعيتها:

- هل تحققت الأهداف الاستراتيجية أم لا؟ ما الأهداف التي تحققت؟
- هل ستتحقق الأهداف التي لم تتحقق بعد وفق الجدول الزمني المحدد في الخطة؟ إن كانت الإجابة بـ "لا"، فلماذا؟
- هل يجب تغيير الموعد النهائي للإنجاز؟ (توخَّ الحذر عند إجراء هذه التغييرات، واعرف سبب عدم نجاح الجهود المبذولة حسب الجدول الزمني قبل إجراء التغييرات).
- هل توافرت لدى الموظفين الموارد المناسبة (المال والمعدات والتسهيلات والتدريب... إلخ)؟
- هل ما تزال الأهداف والغايات واقعية؟ هل يجب تغييرها؟
- هل يجب تغيير الأولويات والتركيز بدرجة أكبر على تحقيق الأهداف؟
- ماذا نتعلم من المراقبة والتقييم من أجل تحسين أنشطة التخطيط المستقبلية وتحسين جهود المراقبة والتقييم مستقبلاً؟



عمليات الرقابة والتحكم الاستراتيجيين

هناك أنواع مختلفة من نظم إدارة المعلومات التي تدعم آليات جمع البيانات اللازمة والإبلاغ عنها بغرض تحقيق الرقابة الاستراتيجية، وهذه النظم قد تكون يدوية أو محوسبة، غير أن إهدار الوقت في أي من هذه النظم لا طائل منه إذا لم تُوضع أهداف واضحة وتُحدّد مؤشرات قياس الأداء المهمة (KPIs)، وهي مقاييس كمية متعارف عليها تُظهر مدى تحقق الأهداف والغايات الاستراتيجية.

من أشهر أساليب قياس الأداء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وقد أوضحنا تفاصيلها وكيفية إعدادها وعملها أثناء مرحلتي صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي.



الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

💡 تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن

يبدأ وضع أسس نظام الرقابة في مرحلة صياغة الاستراتيجية عند تحديد الأهداف الاستراتيجية وربطها برابط السبب والنتيجة من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والقدرات المؤسسية.

💡 تحديد معايير القياس

نفصل في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي خريطة الاستراتيجية وتحديدها كمياً وزمنياً من خلال تحديد معايير القياس والنتائج المستهدفة في أطر زمنية محددة.

💡 مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة

تتمثل الخطوة التالية في عملية التحكم في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المحدد مسبقاً بالمعايير.



الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

تحليل الانحرافات وتقييمها لتحديد الإجراءات التصحيحية

حيث يجري تقييم حجم الانحرافات وتأثيرها، وقياس مستوى التحليل والمعالجة التي يستحقها كل انحراف، ونعني هنا بتحليل الانحراف التحقق من أسباب الانحراف لضمان وضع الإجراءات الوقائية اللازمة لمنعه حدوثه مرة أخرى إذا كانت الانحرافات سلبية، ولتحديد كيفية معالجة الانحرافات السلبية الحالية وتأثيراتها على العملية الاستراتيجية ككل.

وعلى كل حال يجب مراعاة الإرشادات التالية أثناء تحديد الإجراءات التصحيحية (سواء الوقائية، و/أو المعالجة):

- ينبغي أن تكون المعالجات ذات طبيعة مستديمة مركزة على الأسباب الجذرية للمشكلة، لا أن تكون آنية ومؤقتة ومنصبة على الأعراض الظاهرية.
- ينبغي أن تكون المعالجات وفق فلسفة الشركة وقواعدها وأنظمتها ومبادئها وقيمتها ومتسقة مع بيئتي العمل الداخلية والخارجية.

وإذا كانت الانحرافات إيجابية -مثل تحقيق الهدف قبل الوقت بتكلفة فعلية أقل مما حُطِّطَ له- فعلى فهم أسبابها للاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي والبناء عليها في التخطيط للمستقبل.



الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

قد تتعلق هذه الإجراءات التصحيحية بتعديل خطة العمل الإجرائية السنوية، وقد تقتضي تعديل الخطة الاستراتيجية، أو تعديلاً في هيكلية المؤسسة، أو ثقافتها، أو موظفيها، أو غير ذلك. كل هذا يحدد عند تحديد الإجراءات التصحيحية، كما تحدد الجهة المسؤولة عن القيام بها.

💡 اتخاذ الإجراءات التصحيحية

في هذه الخطوة تُتخذ القرارات الخاصة بالإجراءات التصحيحية وفق ما حُدّد في الخطوة السابقة، ويبلغ المعنيون بها سواء للتنفيذ أو العلم بها.

أنشطة القسم

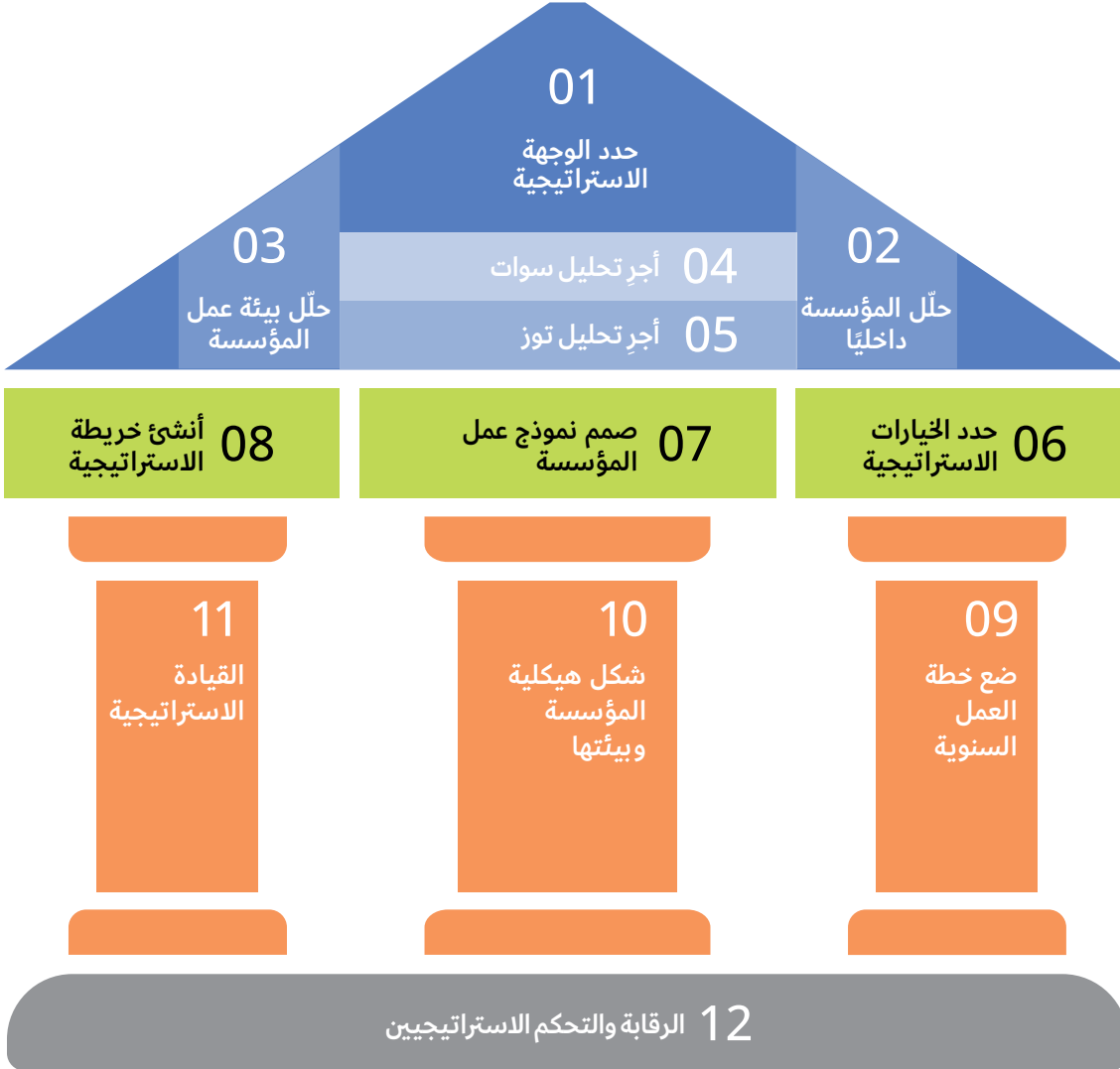
النشاط 18 (120 دقيقة)

قم بتقييم عمليات المراقبة والتحكم الاستراتيجية في مؤسستك. تحديد نقاط ضعفها وأين يمكن أن تتحسن. اكتب توصياتك لتقديمها إلى صناع القرار في مؤسستك.

ملخص الكتاب

↑ الرجوع لصفحة المحتويات

ملخص الكتاب



تقييم
الاستراتيجية

صياغة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

التحكم
بالاستراتيجية

ملخص الكتاب

"ما من حركة إلا وأنت محتاج فيها إلى معرفة."
- الامام علي



↑ الرجوع لصفحة المحتويات

تناول الكتاب جميع الخطوات
ومراحل إجراءات الإدارة
الاستراتيجية بطريقة عملية
تهدف إلى تطوير قدرات
القارئ المهنية على وضع
الخطط الاستراتيجية وتنفيذها
وترجمتها إلى واقع إجرائي
يومي فعال وتقييمها بشكل
عملي وسلس.



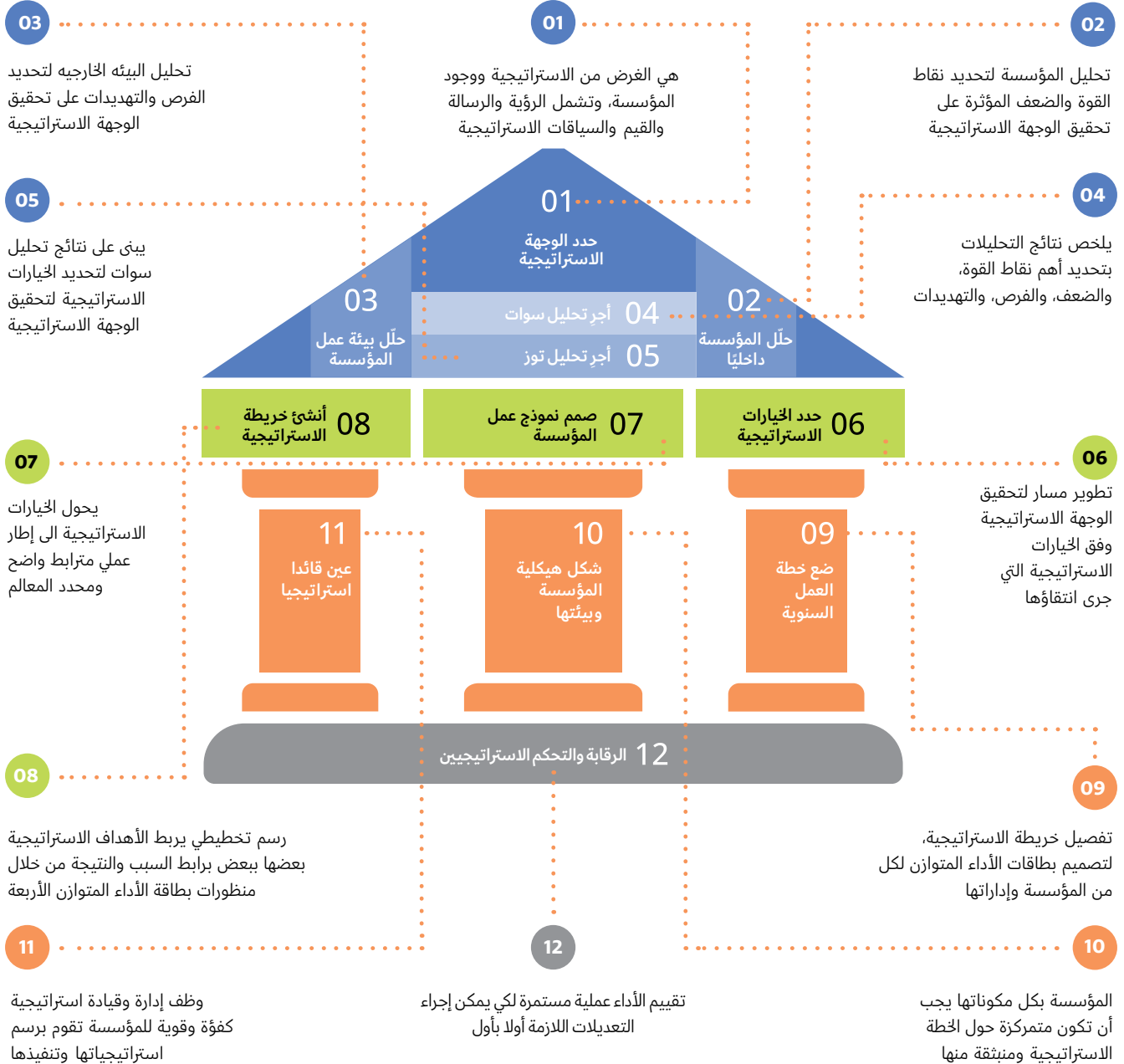
يخلص تقرير أُعدَّ في هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) مؤخرًا إلى أن 90% من الشركات تفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك لأن ما يقرب من 95% من موظفي الشركات لا يفهمون استراتيجيتها.

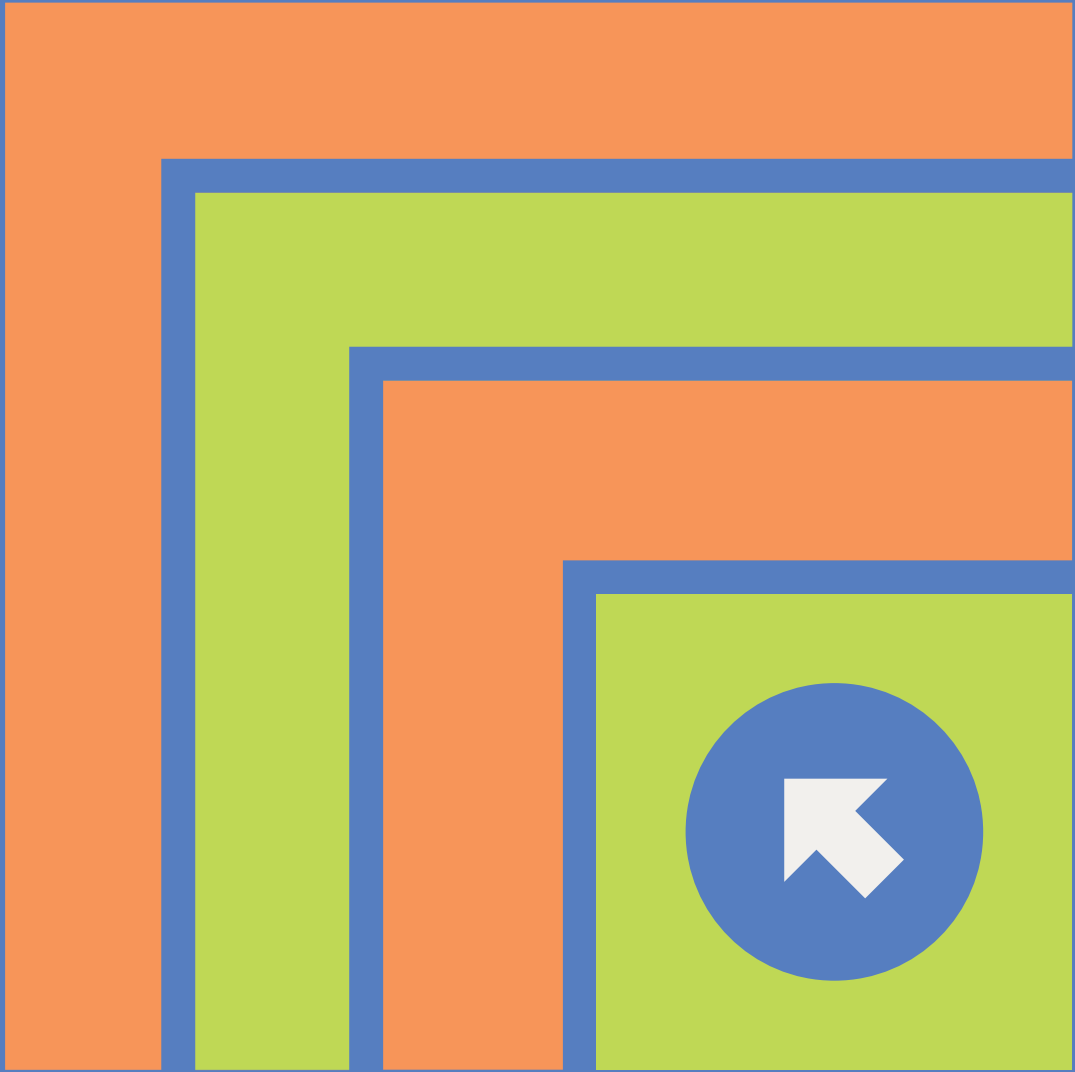
ولذا يهدف هذا الكتاب إلى تمكين القارئ من تطوير قدراته المهنية على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وترجمتها إلى واقع إجرائي يومي فعال وتقييمها بشكل عملي وسلس، بالتركيز على تطوير الكفاءة المعتمدة على المهارات والمعرفة والفهم العملي المطلوب في مكان العمل على المستوى اليومي التشغيلي.

تشكل الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل، هي: التقييم الاستراتيجي، فصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، فالرقابة والتحكم الاستراتيجيان (السيطرة)، وكل مرحلة من هذه المراحل الأربع تشكل من مجموعة من الخطوات الاستراتيجية كما يلي:

SUMMARY

نموذج إجراءات الإدارة الاستراتيجية







مرحلة التقييم الاستراتيجي

الخطوة الأولى: تحديد الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة:

هي الغاية والغرض من الاستراتيجية ووجود المؤسسة أو الكيان الذي يُخَطَّط له؛ فمن دون معرفة وجهتك لا معنى لأن تتحرك من مكانك أصلاً، ويشمل تحديد الوجهة الاستراتيجية:

الرؤية: ما الذي يحافظ على تقدُّم المؤسسة؟ ماذا نودُّ أن نكون؟ أو: كيف سيبدو الأمر عند إنجاز المهمة؟

الرسالة: لماذا نحن موجودون؟ أو: ما الذي يجب عمله لتحقيق الرؤية؟

القيم: المبادئ أو الافتراضات الأساسية التي تؤثر في إجراءات الشركات وتصوغ ثقافة المؤسسة.

مجالات التركيز الاستراتيجي (أو السياقات الاستراتيجية): توفير درجة إضافية من إيضاح أفضل الطرق لتحقيق مهمّتك.

وبعد اختيار وجهتك الاستراتيجية من المهم عرضها بطريقة يسهل إيصالها وفهمها بحيث تكون في نهاية المطاف قابلةً للقياس لأغراض التقييم.



الخطوتان الثانية والثالثة: التحليل الاستراتيجي للمؤسسة وبيئتها الخارجية:

بعد تحديد الوجهة الاستراتيجية تتمثل الخطوة التالية في تحليل القوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق الأهداف وتوجّه العمل الاستراتيجي.

فنحن نعمل في بيئة سريعة التغير، ولم يكن هذا الأمر واضحًا كما هو عليه الآن؛ فكل يوم يشهد تقلبًا وتحولًا آخر في وضع الاقتصاد العالمي.

وفي كثير من الأحيان قد يكون من الصعب تخطي الحاجز والنظر خارج مؤسستنا في المتغيرات ومواصلة التركيز على المستقبل لتدارك ما قد يكون مختلفًا، والمؤسسة الناجحة تستطيع القيام بهذا العمل بشكل جيد، حيث تُحقّق أهداف شركائها وأصحاب المصالح فيها، لذا فنحن بحاجة إلى إجراء تحليل استراتيجي لمعرفة نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا، وما تتيحه لنا البيئة من فرص، وما تفرض من تهديدات لمسارنا الاستراتيجي.

ويتضمن التحليل الاستراتيجي: تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة أو الكيان المراد التخطيط له، وتحليل البيئة الخارجية المحيطة به، سواء البيئة العامة، أو المنافسين، أو العملاء، أو الموردين، أو الموظفين، أو أصحاب المصلحة، وغيرهم.



الخطوة الرابعة: إجراء تحليل سوات للمؤسسة (SWOT):

أدوات التحليل الاستراتيجية المناسبة تمكننا من جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لفهم المؤسسة وتحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جهة، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى، وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها.

في هذه الخطوة نُلخّص نتائج التحليلات التي توصلنا إليها في تحليل سوات الذي نستند إليه لإجراء تحليل توز، وهو بدوره يحدد لنا الخيارات الاستراتيجية الملائمة، وينقلنا إلى المرحلة التالية "مرحلة صياغة الاستراتيجية".

الخطوة الخامسة: إجراء تحليل توز (TOWS):

يعد تحليل توز امتدادًا لإطار عمل تحليل سوات، ويُعنى بمطابقة نقاط القوة بالفرص، ومطابقة التهديدات بنقاط الضعف، وبذلك يمكنك من معرفة الخيارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق وجهتك الاستراتيجية.

والغرض الرئيس من تحليل توز هو الحد من التهديدات، والاستفادة من الفرص، والاستخدام الأمثل لنقاط القوة التي تمتلكها، وإزالة نقاط ضعفك بالاستفادة من الفرص المتاحة.



مرحلة صياغة الاستراتيجية

الخطوة الأولى: تحديد الخيارات الاستراتيجية:

هي الإجراءات التي تمكننا من تحقيق وجهة الاستراتيجية للمؤسسة، وفي هذا الخطوة نستعرض عددًا من النماذج التي وضعت لتحديد الخيارات الاستراتيجية بشكل منظم وممنهج، ونراجع الخيارات الاستراتيجية التي توصلنا إليها بمساعدة مصفوفة توز بالنظر إلى هذه النماذج بهدف تطوير خياراتنا أو تعديلها أو حذف بعض منها أو إضافة أخرى.

الخطوة الثانية: تصميم نموذج عمل المؤسسة بناءً على خياراتها الاستراتيجية

يربط نموذج عمل المؤسسة خياراتها الاستراتيجية بخطة العمل الإجرائية لتنفيذها من خلال خريطة الاستراتيجية، فهو يحول الاستراتيجية إلى إطار عملي مترابط واضح ومحدد المعالم، ويعد بمثابة المركز والأساس لخطة العمل الإجرائية (خطة التشغيل) لتنفيذ الاستراتيجية.

الخطوة الثالثة: تصميم خريطة الاستراتيجية بناءً على نموذج عملها وخياراتها الاستراتيجية

خريطة الاستراتيجية هي الركن النهائي في الخطة الاستراتيجية، حيث ننتقل منها إلى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ابتداءً بتصميم خطة العمل الإجرائية (خطة التشغيل) اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وخريطة الاستراتيجية رسم تخطيطي يصف كيف يمكن لشركة أو مؤسسة إنشاء قيمة استراتيجية عن طريق ربط الأهداف الاستراتيجية برابط السبب والنتيجة من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: المالية، والعلاء، والعمليات الداخلية، والقدرات المؤسسية.





كما أنها رسم تخطيطي يوضح استراتيجية مؤسستك في صفحة واحدة، بما يمكن من إيصال أهداف الصورة الكلية للخطة الاستراتيجية بسرعة إلى كل فرد في المؤسسة، فمن خلال خريطة استراتيجية جيدة التصميم يمكن لكل موظف معرفة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأين يأتي دوره فيها، وكيف تؤثر وظيفته على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

مرحلة التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي يعني نقل الخطة الاستراتيجية -المُصاغة حسب الآليات التي تناولناها سابقاً- من التصور النظري إلى الواقع العملي، لتنبض بالحياة، وتحقق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.

ولا شك أن تنفيذ خطة استراتيجية ليس عملية ثابتة بسيطة ومباشرة، وإنما عملية معقدة ومجهددة ومتحركة وتحتاج إلى متابعة ومراجعة مستمرة للتعامل مع أية عراقيل أو عقبات قد تعيق عملية التنفيذ، كما تحتاج إلى وجود الدعم والمساندة والتأييد من قبل الموظفين، ولا سيّما الرئيسين والمؤثرين منهم.

ولكي تنجح في التنفيذ الاستراتيجي وتصل إلى الوجهة الاستراتيجية التي حددتها في خطتك الاستراتيجية هناك 3 عناصر يجب أن تتعاقد، وهي: خطة العمل الإجرائية السنوية، وقابلية المؤسسة نفسها، والقيادة الاستراتيجية للمؤسسة.

الخطوة الأولى: وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

تبدأ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بإعداد خطة العمل الإجرائية السنوية من خلال تصميم بطاقات الأداء المتوازن للمؤسسة وإداراتها وموظفيها أو فرق عملها بتفصيل خريطة الاستراتيجية التي صممناها في المرحلة السابقة كمياً وزمنياً، ثم تعميمها على مستوى أجزاء المؤسسة المختلفة نزولاً إلى مستوى الموظف الفرد لتتناول إدارة الأركان الثلاثة للمؤسسة (الموظفين، والعمليات، والسياسات) من خلال هيكلية تنظيمية محترفة.

وخطة العمل الإجرائية هي الخارطة التفصيلية التي في ضوئها تنفذ الإدارة والموظفون الاستراتيجية في سيمفونية واحدة مشتركة بينهم، مما يخلق معنى لحركتهم، ويلهمهم، ويرفع من مستوى أدائهم..

الخطوة الثانية: شكّل هيكلية المؤسسة وبيئتها الداخلية

فالمؤسسة وثافتها وهيكلها وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها وموظفوها يجب أن يتمركزوا حول الخطة الاستراتيجية وينبثقوا منها.

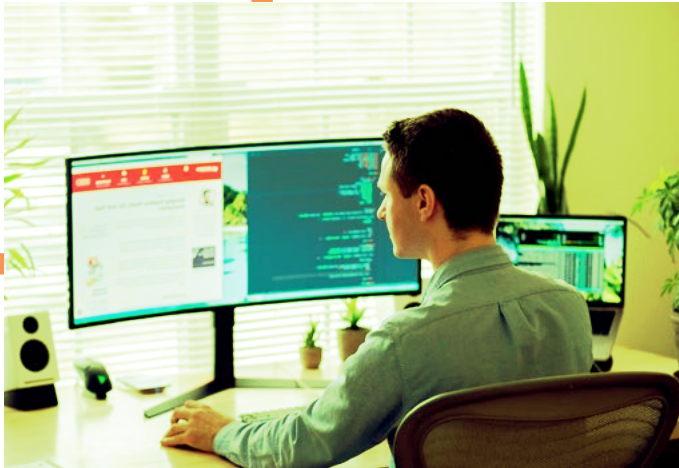
الخطوة الثالثة: القيادة الاستراتيجية للمؤسسة

القيادة الاستراتيجية هي التي تقود المؤسسة بأفرادها نحو التغيير لتتواءم مع بيئة عملها وتستمر في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي يتغير باستمرار، ويتميز القادة الاستراتيجيون عن غيرهم من القادة باستخدام الاستراتيجية في إدارة الموظفين والمؤسسة نحو الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على التأثير في أعضاء المنظمة، وتنفيذ التغيير التنظيمي، من خلال تحفيز الموظفين، وتعزيز الشعور بالوحدة، وتوجيههم ودعمهم من أجل تنفيذ التغيير داخل إداراتهم ووحداتهم.

مرحلة الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

من الضروري إنشاء نظام للمساءلة أو آلية لقياس التقدم في تحقيق الاستراتيجية ومتابعته، ورصد المعوقات ومعالجتها أولاً بأول، كما يُنصح باستخدام المعلومات التي تُجمع أثناء عمليات التنفيذ، والتغذية الراجعة المحصلة نتيجة التنفيذ لإنتاج نسخة محدثة من خطة العمل الإجرائية كلما اقتضت الحاجة.

إن مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم وضعها لا يقلان أهمية عن تحديد القضايا والأهداف الاستراتيجية في المقام الأول.





نبذة عن الكاتب

الشريك التنفيذي لأكاديمية بيكر تلي، والشريك المسؤول عن الاستشارات الاستراتيجية في بيكر تلي على مستوى الشرق الأوسط وأفريقيا، والشريك التنفيذي لمكتب بيكر تلي في سلطنة عمان. قائد ديناميكي متمرس وخلاق، ذو خبرة طويلة في الإدارة العليا، مع تاريخ حافل ومستمر من الإنجازات والنجاح في تحقيق نسب نمو عالية خلال حياته المهنية التي تمتد لقرابة 30 عامًا في مؤسسات عالمية مرموقة. قائد مفكر ومبدع وخبير تكتيكي واستراتيجي ومستشار أعمال موثوق به وخبير في تحليل الاستراتيجيات وتطويرها وتنفيذها. كما أنه معروف ببراعته الكبيرة في مجال إدارة المخاطر وإدارة التغيير وتعزيز إجراءات الأعمال التجارية، والتي تثبتها العديد من الإنجازات والاعترافات المهنية الدولية.

قاد بنجاح مهمتي تغيير شاملتين لمجموعتين حكوميتين كبيرتين، بإجمالي أصول بلغت مليارات الدولارات الأمريكية، كما نجح في تطوير خمس شركات ناشئة.

أول خليجي، وأحد القلائل على مستوى العالم ممن حصلوا على ترخيص من "المجلس الدولي لمعاهد الاستشارات الإدارية" (ICMCI) وهو منظمة غير حكومية مرخصة من الأمم المتحدة للعمل بصفة مستشار إداري في مجالات تشمل الإدارة الاستراتيجية وتطوير القادة والتطوير التنظيمي وأنظمة إعادة الهيكلة والأنظمة المالية والإدارية.

حصل على لقب "الزمالة" في الاستشارات الإدارية وهو أعلى مستوى من العضوية الاحترافية حيث يمنح لأولئك الذين يستطيعون إظهار دليل على تقديمهم إسهامات كبيرة في مهنة الاستشارات الإدارية. ومنحت تلك الصفة لأقل من ألف مستشار إداري في كافة أنحاء العالم (وفق بيانات عام 2010).

تم تخويله من قبل "جمعية الإدارة القانونية" (CMI) بالمملكة المتحدة كواحد من بين اثنين فقط من الخبراء، خارج المملكة المتحدة لتعيين، وتقييم المدراء، المؤهلين للحصول على لقب "زمالة الإدارة" العالمي (مدير مجاز) الذي يعد أقصى وسام دولي يمكن للمدراء المحترفين الحصول عليه. وقد تخرج على يديه قرابة 30 مدير مجاز.

قاد العديد من البرامج التدريبية الكبرى لتطوير المهارات الاستراتيجية والقيادية لمئات من المدراء والرؤساء التنفيذيين على مدار عدة سنوات، استنادًا إلى برامج الإدارة والقيادة الاستراتيجية الخاصة بجمعية الإدارة القانونية (CMI) بالمملكة المتحدة.

أُعْتَبِر برنامجنا في الإدارة الاستراتيجية والقيادة "منتجًا عالي الجودة" من قبل الدكتور بيل سنيث، المدير السابق لمركز التطوير الإداري، كلية دورهام للأعمال، المملكة المتحدة.

حصلنا على جائزة "المركز الأكثر تميزًا" من جمعية استشارات الأعمال بالمملكة المتحدة، تقديرًا لمساهمتنا البارزة في تعزيز المهارات وتطوير التعلم.

قاد برنامج الإصلاح الاستراتيجي لواحدة من أكبر المجموعات التجارية والاستثمارية في السلطنة، تضمن تطوير القدرات الاستراتيجية للقيادات العليا للمجموعة (الرؤساء التنفيذيون) وذلك بالتنسيق بشكل وثيق مع كلية مانشستر للأعمال البريطانية، حيث شمل البرنامج 50 شركة في 6 قطاعات.

كما قام بدعم وإرشاد مئات الأفراد في تطوير وتنفيذ التخطيط الوظيفي الخاص بهم، وقام بتأليف كتاب "كيف تخطط مسارك المهني"، الذي تم الاعتراف به والتوصية به من قبل جمعية الإدارة القانونية، بالمملكة المتحدة في عام 2009.

نال العديد من المؤهلات الأكاديمية والمهنية العالمية، مثل "محاسب معتمد قانونيًا" (CPA) من أمريكا، و"مستشار إداري معتمد قانونيًا" (CMC) من بريطانيا، و"مدير مجاز" (CMgr) من بريطانيا، و"محقق اختلاسات معتمد" (CFE) من أمريكا. عباس حاصل على شهادتي بكالوريوس، واحدة في المحاسبة والأخرى في الاقتصاد.

كتاب "إجراءات الإدارة الإستراتيجية - إستراتيجيتك: كيف تقيّمها وتصوغها وتنفذها وتحكم السيطرة عليها؟" لعباس آل حميد قُيِّمَ، واعتمد من قبل جمعية الإدارة القانونية (CMI) بالمملكة المتحدة، وفق معاييرها المهنية فيما يتعلق بالإدارة والقيادة.

جمعية الإدارة القانونية (CMI) بالمملكة المتحدة هي الهيئة المعتمدة للإدارة والقيادة في المملكة المتحدة، المتخصصة في تعزيز أعلى المعايير المهنية في الإدارة والتميز القيادي، وهي المنظمة الوحيدة التي يمكنها منح مرتبة المدير المعتمد، وهي أعلى وسام للمديرين والقادة.

أعدّ كتاب "إجراءات الإدارة الإستراتيجية" باستخدام أحدث النماذج الإستراتيجية الراسخة، بالإضافة إلى الأمثلة والتطبيقات العملية، مدعوماً بالرسوم والفيديوهات التوضيحية لحمايتك وحماية مؤسستك من خلال تطوير قدراتك ومهاراتك على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها وترجمتها إلى واقع إجرائي يومي فعال، بلغة بسيطة ومباشرة وعملية، وبعيدة عن التنظير.

لقد مارس عباس آل حميد التقنيات والأدوات الإستراتيجية الواردة في هذا الكتاب وجربَ فعاليتها أثناء قيادته بنجاح مهمتي تغيير شاملتين لمجموعتين حكوميتين كبيرتين، بإجمالي أصول بلغت مليارات الدولارات الأمريكية، بالإضافة الى تأسيسه خمس مؤسسات ناشئة.

وضع عباس في الكتاب ما اكتسبته من معرفة نظرية وخبرة عملية خلال حياته المهنية الطويلة التي امتدت قرابة 30 عامًا في مختلف المجالات المتعلقة بالإستراتيجيات، وقيادة عمليات التغيير الشاملة، ومختلف مفاصل إدارة الأعمال، شملت تدريب مئات المديرين والرؤساء التنفيذيين لعدة سنوات على البرنامج المهني "الإدارة الإستراتيجية والقيادة" لجمعية الإدارة القانونية بالمملكة المتحدة (CMI) المعادل للماجستير في نظام التعليم البريطاني، وتقييم العشرات منهم، وإجازتهم في الحصول على لقب "زمالة الإدارة" العالمي من قبل الجمعية (CMI)، بالإضافة الى قيادته برنامج الإصلاح الاستراتيجي لواحدة من أكبر المجموعات التجارية والاستثمارية، تضمن تطوير القدرات الاستراتيجية للقيادات العليا للمجموعة (الرؤساء التنفيذيون) وذلك بالتنسيق بشكل وثيق مع كلية مانشستر للأعمال البريطانية، حيث شمل البرنامج 50 شركة في 6 قطاعات مختلفة.

يُرجى أن يكون الكتاب عوناً لك ليس في إدارة مشروعك أو حياتك المهنية فحسب، وإنما في إدارة حياتك كلها.



ISBN 978-99969-3-877-1



9 789996 938771 >