

خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية

لإعداد الخطة الإستراتيجية هناك خطوات لا بد من إتباعها وهي :-

أولاً:- تكنيك سوت (swot)

والكلمة الإنجليزية **swot** ترمز للمحاور التي تمثل أركان هذا الأسلوب في تحليل وقراءة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك الفرص والمخاطر.

* **جوانب القوة sores power**

* **جوانب الضعف w. weakness**

* **الفرص o.opportunities**

* **المخاطر والمهددات t. threat**

هذا أسلوب جديد لقراءة البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة المراد التخطيط لها. فإن هذا الأسلوب وكل العمليات الأخرى، التي تكون في مجموعها فلسفة التخطيط الاستراتيجي إنما نشأت وترعرعت في الوسط الصناعي الرأسمالي وفي بيئة إدارة الأعمال في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان .

فإن المنافسة الحادة بين الشركات، على الأسواق والمبيعات وإنتاج السلع وإرضاء الزبائن وتأمين مصادر الإمدادات بالمواد الخام ومدخلات الصناعة والأعمال، وكذلك محاولة التفوق على الشركات المنافسة في المجال نفسه ، هذه العوامل كلها هي التي دفعت الشركات إلى تطوير مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي بغرض امتلاك ميزات تنافسية والسيطرة بذلك على الأسواق والزبائن والعملاء ولا شك أن هذه التكنيك قد يرهن على فعالية عالية في مجال إدارة الأعمال، والهيمنة على الأسواق وتحقيق معدلات من الأرباح لأرباب العمل.

التقويم الداخلي للمؤسسة:

إن أسلوب تكنيك سوت على أهمي ته فإن له بعض المحددات كمنهج وآلية لتحليل وتقويم الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، ذلك التحليل والتقويم الذي يمثل شرط ضروري لوضع خطة استراتيجية لتطوير وتنمية المؤسسة قيد النظر.

أولاً:- فإن سوت **swot** بـلـسـتـخـدـامـه بصورة سطحية، بمعنى الإعتماد فقط على أخذ بيانات بأراء المديرين العاملين قد يكون غير كاف وغير مفيد، بل يكون مضللاً لأن هؤلاء المديرين قد يظنون أنهم يعرفون كل شئ عن مؤسستهم بحكم مناصبهم القيادية فقط لا غير . ولكن عند تحليل تلك الأراء ودراستها فقد تتضح أنها بنيت على انطباع لا أكثر ، أو أنها نتيجة تقارير سماعية من بعض العاملين في المؤسسة من دون أي إستناد على أرقام أو حقائق أو بيانات احصائية لتاريخ وإنجازات المؤسسة في الماضي والحاضر.

ثانياً:- ولكي نتفادى تلك السلبيات التي تحد من قدرة **swot** كألية التحليل وتقويم أوضاع المؤسسة، فإن علينا إجراء دراسات نقدية وتحليلية أكثر شمولاً وعمقا، لكل العوامل والعناصر التي تعمل تشكيل الأوضاع الداخلية والخارجية .

ويركز أسلوب swot على التقويم الداخلي لكل وحدة من وحدات التخطيط من حيث نقاط القوة والضعف والمخاطر التي تهددها والفرص المتاحة أمامها للإستثمار والنمو والتطوير والتوسع.

والتقويم وسيلة لمعرفة وضع المؤسسة من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها، وينقسم التقويم الداخلي للمؤسسة إلى المستوى الكبير الذي على مستوى المؤسسة من حيث بنيتها التنظيمية وأدائها الوظيفي، وكل العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة ككل أو المستوى الصغير الذي يركز على فحص الأقسام والوحدات التشغيلية والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات.

التقويم الخارجي للمؤسسة:

لكي يقوم المرء بتقويم ما عنده وما يملكه بصورة موضوعية فإنه يتعين عليه أن ينظر حوله إلى البيئة الخارجية فلا يمكننا أن نقدر جوانب الضعف والقوة إلا بمقارنتها بما حولها من المؤسسات محليا أو إقليميا أو عالميا. وهذه النظرة الموضوعية للبيئة هي جزء لا يتجزأ من عملية التقويم الموضوعية. ومن جانب آخر فلا بد من دراسة العوامل التي تشكل البيئة الخارجية مثلا :-

* الوضع الإقتصادي

* الوضع السياسي

* الأوضاع الإجتماعية

* التقنيات المتاحة

* الأوضاع البيئية

* البنى التحتية

* الأوضاع الدستورية والقانونية

* الأوضاع السكانية

ثانياً:- أسلوب الفريق الإسمى (الجماعة الإسمية):

أسلوب المجموعة الإسمية هو عملية توليد الأفكار بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض بالسيطرة على العملية ، وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية .

ويعتبر واحدا من أهم عمليات صياغة ال خطط الاستراتيجية بل هو العمود الفقري فيها، لأنه يمثل المطبخ الذي تعد فيه الخطة الاستراتيجية بصفة أساسية ، وسمي بهذا الإسم لأن المشاركين في وضع الخطة الاستراتيجية يأخذون بأسلوب الفريق في العمل وفي التفكير والإعداد، ولذلك فإنه من الضروري الدعوة إلى ورشة عمل يدعى لها مجموعة من الخبراء والعلماء والمدراء وهي في الواقع على الأقل ثلاث مجموعات :

- مجموعة الخبراء وأهل الإختصاص (في فن التخطيط الاستراتيجي) .

- مجموعة المنفذين (الرؤساء - المدراء) .

- مجموعة أهل المصلحة .

إن الإلتجاء إلى أهل الرأي والدراية، وإلى الخبراء و نوي الإختصاص ضروري وهو في الوقت نفسه ما يمليه حسن العقل والتدبير .

إذًا، فإن أسلوب الفريق الإسمي من خصائصه أنه يعتمد على جمع الخبراء والعلماء وأهل العلم والدراسة وأهل الإختصاص على صعيد واحد ليتعا ونوا جميعا في وضع الخطط الاستراتيجية ، وكل منهم يشارك عن دراية ويعطي عن علم وخبرة. طبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية إتخاذ القرارات بطريقة فردية، وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الإتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة ، وتتم عملية الجماعة الإسمية على خمس مراحل :

* إفراز الأفكار

* تسجيل الأفكار

* توضيح الأفكار

* أخذ الأصوات على الأفكار

* التقييم

ولذا يتطلب هذا الأسلوب من المشاركين جميعا أن يشاركوا بالدور وحسب الترتيب التلقائي في الجلوس فالكل له حق إبداء فكرة واحدة لا أكثر ولا أقل. ولا يحق له أن يعلق على آراء الآخرين أو أن يعقب عليها ناهيك من نقدها أو إبداء السخرية والإستخفاف بها. وكل الآراء تقبل وتسجل إلا ما كان خارج الموضوع ولعل أحدنا يتساءل إن هذا الأسلوب لا يتيح لأصحاب القدرات الفكرية والبيانية للإفصاح بما يتميزون به بغزارة الفكر وسداد الرأى وعمق التفكير بل يساوى بينهم وبين الآخرين أليس في هذا إهدار للرأى الفذ والتفكير الموهوب، فنقول له كلامك لا يخلو من الوجاهة ولكننا نعزز هذا الاسلوب بأسلوب العصف الذهني.

ثالثا:- أسلوب العصف الذهني:-

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتربوي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. وتعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان ، يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف ،وتصلح هذه الطريقة في القضايا و الموضوعات المفتوحة والتي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

إن عملية العصف الذهني وأسلوبه شيء مفيد جدا فإنه مما يولد الآراء النيرة النافعة ويحرك العقل ويشحذ القريحة، ويستنبط الحلول الناجعة للمشكلات والمسائل الصعبة وهو أسلوب سقراطي قديم فقد كان سقراط يلجأ إلى توليد الآراء واستنباطها وذلك باستفزاز الخصم للإدلاء برأيه ومن ثم يقوم بتنفيذه إن كان رأيا سفسطائيا خاطئا. فإن أسلوب العصف الذهني يستفز الناس للكلام والتفكير لأنه يضعهم وجها لوجه ويشبع جوا من التنافس والمبادرة في الكلام وفي التعبير ، وكان مدير الجلسة يقول للناس فلان قال كذا وكذا فماذا تقول أنت؟ ولا يشترط في أسلوب العصف الذهني أن

يتكلم الناس بدور متسلسل بل يفتح المجال لأهل الرأي فالمجال يعطى للذين يسبقون في طلب القول وفي طلب الحديث في حرية وسماحة وتقدير لأهل الرأي وأهل المقال

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية وهي:-
إرجاء التقييم:- لا يجوز تقييم أيا من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقد المتابعة وينصرف إنتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بتوتر يعيقان التفكير الإبداعي .

إطلاق حرية التفكير:- أي التحرير مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد إنطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم ، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية قد تثير أفكار أفضل عند الأشخاص الآخرين

الكم قبل الكيف:- أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فإن الأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على افتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

البناء على أفكار الآخرين:- أي يجوز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها.

إن أسلوب العصف الذهني في صنع الخطط الاستراتيجية أمر مرغوب فيه ومطلوب لأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل ذهني ومجهود عقلي في المقام الأول كلما شاركت عقول كبيرة وأذهان متعددة في صياغته وإعداده كلما كان ذلك أدعى لكي تأتي النتائج ممتازة وقابلة للتنفيذ والتطبيق، كما أن إشراك أعداد كبيرة من الخبراء وأهل الاختصاص وكلهم من العقول الكبيرة المتعلمة تعليما عاليا والمؤهلة تأهيلا مهنيا كبيرا ، لاشك تستطيع أن تنجز مهام التخطيط الاستراتيجي على أكمل وأحسن وجه ممكن.

رابعا:- نظام التصويت:

ونقصد بنظام التصويت اختبار المجتمعين لأهم الأفكار التي اقترحها المشتركون في الندوة أو ورشة العمل ويقوم كل مشترك بوضع علامة أمام أهم الآراء التي برزت في رأيه وفي نهاية التصويت يتضح أهم الآراء المطروحة.

هذه لها أهمية رمزية، حيث أنها تشير إلى فلسفة الشورى والديمقراطية التي يلتزم بها خبراء التخطيط الاستراتيجي في العالم المعاصر خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. وهي كذلك مفيدة في فرز الآراء الأكثر وجهة وفائدة بلا مجاملة لأحد، وفي الواقع فإن الأشخاص الذين اقترحوها يظنون مجهولين وغير معروفين.

خامسا:- أسلوب التغذية المرتدة والمراجعة:

وهذه خطوة مهمة جدا وهي أن تقوم بمراجعة المسودة الأولى المبدئية ، ويستحسن أن يوسع عدد المشاركين في الورشة، وذلك بإضافة أعضاء جدد وخاصة من الخبراء ومنظمات المجتمع المدني.

وعندما تجتمع ورشة العمل ذات العضوية الموسعة،نطرح المسودة المبدئية لوثيقة الخطة الاستراتيجية وتراجع ،ويطلب من الأعضاء رأيهم فيها وملاحظاتهم عنها مما يعرف بالتغذية المرتدة أو التغذية المرتجة وعادة ما تأتي المراجعة والتغذية المرتدة بعد يوم أو يومين من صياغة المسودة المبدئية ، فإن وجود أعضاء جدد ومضي بعض الوقت على وضع المسودة المبدئية مما يتيح أفكار جديدة ورأي جديد ، ربما بعض النقد والتحرير والتغيير والتعديل ، وينبغي على المشاركين للنقد والملاحظات الجديدة والمقترحات التي تطالب ببعض التعديل والتحرير، فإنه من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته.

سادسا:- صياغة الخطة الاستراتيجية:-

وهي كما أسلفنا في المبحث السابق يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال .

يأخذ خبراء التخطيط الاستراتيجي ، كل وقائع ورشة العمل وما صاحبها من تداول ومقترحات وآراء جديدة برزت أثناء العمليات المختلفة من العمليات السابقة ونتائجها. يأخذون تلك المعطيات كلها، ثم يعكفون على كتابتها وصياغتها بعناية كبيرة مستخدمين في ذلك خبراتهم المهنية وتجاربهم في هذا التخصص .

وعند الانتهاء من هذه الصياغة تعرض مرة أخرى على إجماع يضم خبراء وعلماء وبعض المديرين التنفيذيين وبعض المفكرين وأساتذة الجامعات ، ويقوم هذا الإجماع في النظر في الوثائق التي تمت طباعتها بواسطة خبراء التخطيط الاستراتيجي والمتخصصين وأصحاب الممارسة المهنية في هذا المجال.

ويأخذ خبراء الصناعة نتائج هذا الإجماع التالي أو فنقل ورشة العمل الثانية والآراء التي وردت فيها والمقترحات والملاحظات وكذلك الآراء الجديدة ومن ثم يقومون بصياغة الوثيقة النهائية للخطط الاستراتيجية وهنا تكون العملية قد مرت بكل الخطوات الضرورية اللازمة لصياغة وإعداد خطة إستراتيجية جيدة وفعالة وجاهزة للتنفيذ والتطبيق.