

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي



الصفحة	العنوان	رقم
3	أركان البناء المؤسسي	1
3	خطوات البناء المؤسسي	2
4	التخطيط للوجود	3
5	مستويات التخطيط	4
6	التخطيط الاستراتيجي	5
8	خطوات التخطيط الاستراتيجي	6
8	الرؤية والرسالة	7
9	مواصفات مضمون بيان الرؤية	8
10	مواصفات مضمون بيان الرسالة	9
11	خطوات إعداد بيان الرسالة	10
12	القيم المؤسسية	11
13	التحليل الاستراتيجي	12
14	التحليل البيئي الرباعي	13
15	الموجهات الاستراتيجية	14
16	وضع الأهداف	15

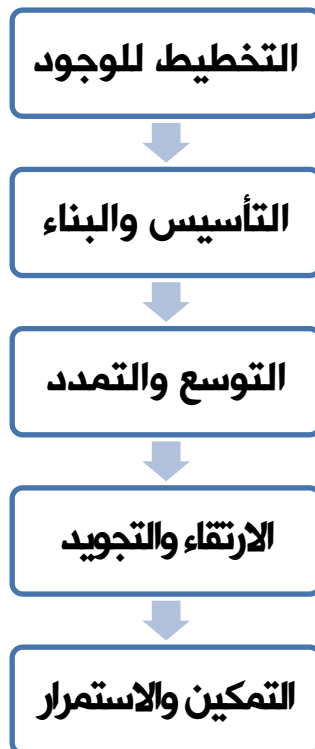
اختبارات وتمارين

1. أركان البناء المؤسسي:

لوضع وتأسيس أي مؤسسة تسعى لتحقيق الاستمرارية يجب القيام بوضع الأركان الآتية:

- القيم والمبادئ.
- الاستراتيجيات والخطط.
- الأسلوب الإداري .
- الهيكلية التنظيمية للمؤسسة.
- النظم والوائح والإجراءات.
- الموارد والقدرات البشرية.
- التقنيات والبرمجيات
- الموارد المادية والبنية التحتية.

2. خطوات البناء المؤسسي



3. التخطيط للوجود

Proper Preparation and Practice prevent Poor Performance

الإعداد المناسب والتمرن يقي من الأداء السيء .

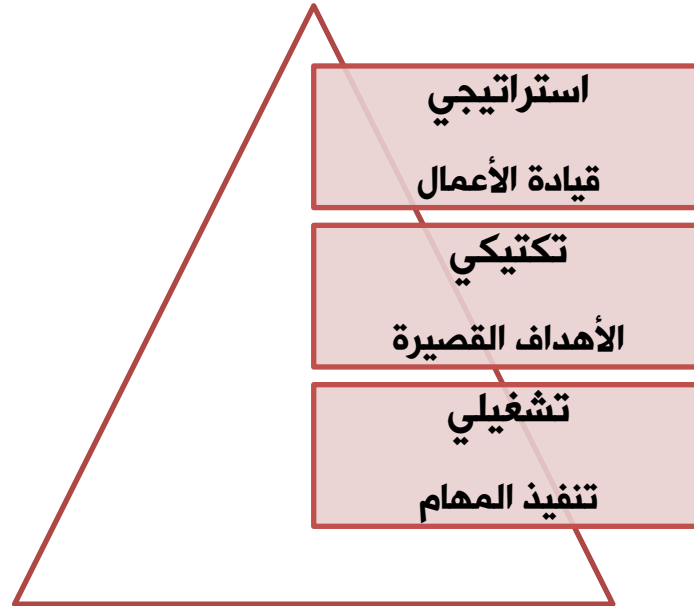
كل دقيقة تقضيها في التخطيط فأنت بها توفر عشر دقائق في التنفيذ وعدم التخطيط هو التخطيط للفشل لذا فإم من الأولويات المهمة في هذا البرنامج أن يتم تعليم المعارف والمهارات المتعلقة بالتخطيط فالتخطيط هو أن ترسم المستقبل قبل بنائه ، كما أن التخطيط هو التروي والتدبر قبل الفعل ومن معايير التخطيط السليم أن يعكس الأولويات في حياة الإنسان و أن يكون متوازناً بين الأهداف وأن يكون واقعياً يمكن تحقيق أهدافه.

عدم وجود خطط و لا برامج عملية واضحة تجعل الكثيرين يفقدون المسار الصحيح إلى أهدافهم بسبب الافتقار إلى الثقة و الاعتقاد بأن التخطيط لرجال الأعمال و ليس للأفراد وكذلك الافتقار إلى معرفة التخطيط وحب التفلت من الالتزامات التي يتطلبها التخطيط كما يظن البعض أن التخطيط يتطلب منه وقتاً ثميناً ومن الأفضل الاستفادة منه لإنجاز الأمور في مواعيدها. وبعضنا يضيع في الاعتماد على الظنون لا على الحقائق مما يلغي التخطيط.

التخطيط هو النشاط الذي ينقلك من وضعك الحالي إلى ما تطمح بالوصول إليه عن طريق تصميم أعمالك و وضع برامجك من خلال تحليل وضعك الحالي و تحديد أهدافك ومن ثم تصميم أعمالك.

تمرين جماعي : الأسئلة الثمانية سبب الوجود

4. مستويات التخطيط



تمرين جماعي : هل أنت قادر على التخطيط؟

5. التخطيط الاستراتيجي

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة "، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجاً، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد.

التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة المؤسسة لإيجاد الأجوبة على الأسئلة الأربعة الرئيسة ، وهي أين هي المؤسسة الآن؟ وإذا لم يحدث أى تغيير - إلى أين ستؤول المؤسسة خلال خمس سنوات قادمة؟ وهل الإجابة مقبولة؟ فإذا كانت الإجابة غير مقبولة ، ما هي التصرفات التي يجب أن تتخذها الإدارة؟ وما هي المخاطر والعوائد الناتجة عنها؟

وباختصار فإن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية ومن ثم يتم تحديد العوامل التي تعد أكثر أهمية لمستقبل المؤسسة يطلق عليها العوامل الاستراتيجية وبناء على تقييم التفاعلات بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة ، وفي ضوء الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة يمكن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية ومن ثم تقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وأخيراً يتم تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية. ومن فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

- تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- المساعدة في إدارة الأزمات.

و للتخطيط الإستراتيجي متطلبات ، من أهمها:

- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- صورة واضحة عن بيئة المحيطة بالمؤسسة.
- موظفين وإدارة ملتزمين بالتخطيط.
- قناعة كاملة للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

الرؤية: هي المحطة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها

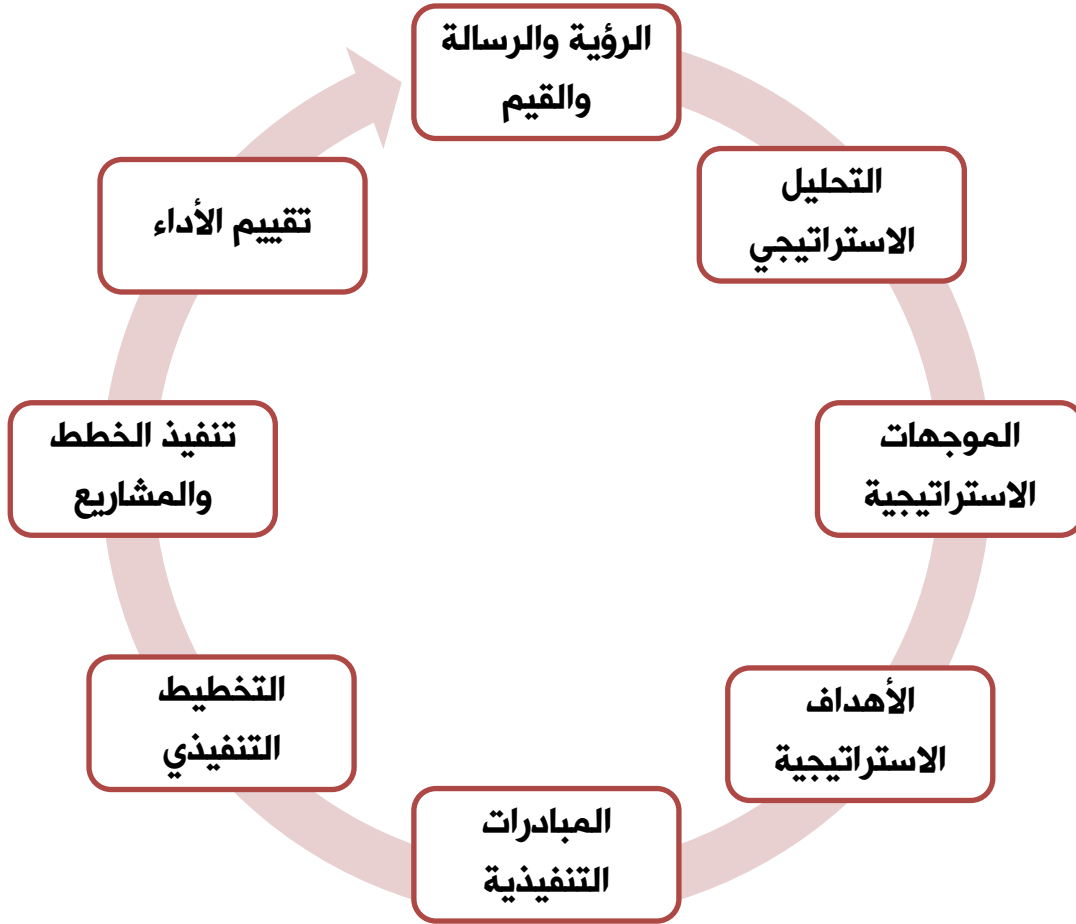
الرسالة: تحدد كيف يجب التوجه لبلوغ الرؤية ، هي استبصار المستقبل المطلوب للمؤسسة

الأهداف الإستراتيجية: هي الإجازات القابلة للقياس المنبثقة من الرسالة والمعتمدة على نتائج التحليل

الأهداف المرحلية: هي الإجازات التفصيلية المنبثقة من الأهداف الإستراتيجية. وغالباً ما تكون مقسمة بشكل زمني أو بشكل نسبي من الأهداف الاستراتيجية

تمرين جماعي : اختار الاستراتيجية

6. خطوات التخطيط الاستراتيجي



7. الرؤية والرسالة

تعتبر الرؤية والرسالة من المرجعيات الأساسية للمؤسسة، وهما من الخطوات الأولى التي تتخذها عند بدء إنشائها، فالرؤية هي بيان تعبر فيه المؤسسة عن نظرتها للمستقبل، كيف ترى نفسها في المستقبل؟ كيف ترى الفئات الذين تخدمهم في المستقبل؟ فالرؤية هي صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل، وتشجع أعضائها والمحيطين بها على النظر بإيجابية للمستقبل حيث يقصد بالرؤية المكانة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والوصول إليها، أي ما ترغب المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، وهو يعكس الحلم المستقبلي لها، تتم صياغته في شكل عبارة بسيطة جداً و قصيرة و معبرة، ومن الأمثلة على ذلك كأن نقول **(كلية الهندسة الكهربائية ببغداد والمملوكة للدولة الليبية تطمح لأن تكون رائدة للمعرفة في شمال افريقيا بحلول العام 2025م).**

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

أما الرسالة فهي بيان يوضح أسباب وجود المؤسسة، ما الخدمات التي تقدمها؟ من تستهدف؟ وكيف تخدمهم وتساعدهم؟ فالرسالة توضح كيف ستحقق المؤسسة رؤيتها. ونظراً لخصوصية مضموني الرؤية والرسالة فإنهما تمثلان "**البوصلة**" لكافة جهود ونشاطات المؤسسة وتوجهاتها، فأهداف المؤسسة يجب أن تعبر عن رسالتها، والخطوة الاستراتيجية تأتي بأهداف استراتيجية تستجيب لرسالة المؤسسة، وكذلك النشاطات والخدمات يؤدي تطبيقها إلى إحداث آثار وتغييرات في المجتمع تجد صداها في رسالة المؤسسة، فأي شيء تقوم به المؤسسة يجب أن يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رسالتها وبالتالي رؤيتها. ورغم أهمية الرؤية والرسالة إلا أن الكثير من المؤسسات تقوم بإعدادهما وتعتبر أن الأهداف المنصوص عليها في نظامها الأساسي تفي بالغرض، ومن الأخطاء الشائعة كذلك اعتبار بعض المؤسسات أن الرؤية والرسالة ثابتين لا يمكن تغييرهما أو تعديلهما، وعلى العكس من ذلك فإنه على المؤسسة أن تراجع رؤيتها ورسالتها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك وأن تعدلها أو تغيرهما إذا ما طرأت أمور مستجدة عليهما. ولكن تجدر الإشارة إلى أن الرؤية، وبحكم طبيعتها المستقبلية، يمكن أن تتسم بالديمومة أكثر من الرسالة، حيث إن الرؤية عادة ما يتم تعديلها بعد مرور ثلاث أو خمسة سنوات عليهما، أما الرسالة فمن الممكن أن يتم تعديلها أو تغييرها بشكل سنوي.

**ركزت معظم المؤسسات علي اختيار صيغ مختصرة وقوية للرؤية
التأكيد على الظهور والانتشار محلياً ودولياً وعالمياً
هدفت معظم الرؤى للتميز في مجالها وخدمة المجتمع
التأكيد علي روح التنافس الأحسن أداء ، الأفضل مركزاً ، الأكثر تفوقاً**

8. مواصفات مضمون بيان الرؤية

الاختصار	يفترض ببيان الرؤية أن يكون مختصراً بحيث يتمكن الموظفون من حفظه.
الواقعية	يفترض ببيان الرؤية الجيد أن يجتاز اختبار الواقعية.
مؤطراً زمنياً	يحدد بيان الرؤية الجيد إطاراً زمنياً لتحقيق الطموحات المستقبلية.
معاصراً	الرؤية القديمة لاتنفع ويفترض بالرؤية أن تحدث بشكل مستمر وحالما تتحقق.
مركزاً	ليس ببيان الرؤية الجيد مجرد قائمة بالمهام، بل إنه يركز على بضع بنود تتعلق بأداء المؤسسة باعتبارها مهمة لنجاحها المستقبلي.
مفهوماً	يجب أن يكتب بأسلوب مباشر وواضح بحيث يمكن فهمه من قبل جميع الموظفين.
ملهماً	يجعل بيان الرؤية الجيد الموظفين يشعرون شعوراً جيداً حيال توجه مؤسساتهم، ويتحفزون للمساعدة في تحقيق هذه الرؤية.

يبحث على التوسع

رؤية مايكروسوفت لوضع جهاز كومبيوتر على كل طاولة في كل منزل، حثت على التوسع لكنها لم تعد تحث على التوسع لذا فإن لدى مايكروسوفت رؤية جديدة هي: وضع جهاز كومبيوتر في كل سيارة وكل جيب.

تمرين جماعي : صياغة الرؤية لأول مرة

9. مواصفات مضمون بيان الرسالة

يجيب بيان الرسالة على سؤال "ما سبب وجود المؤسسة؟" حتى تؤدي الرسالة الوظيفة والغاية المرجوة منها، وحتى لا تواجه المؤسسة اضطراباً في مطابقة أعمالها مع الرسالة، لا بد أن يتم مراعاة بعض المواصفات والمعايير عند إعداد مضمون بيان الرسالة، ومن أهمها :

✓ يحدد الغاية من وجود المؤسسة :

إن فهم الغاية من وجود المؤسسة ونشرها مهم جداً للقرارات التي تتخذها المؤسسة ، فمن السهل على المؤسسة أن تقوم بتحديد المهام و التخطيط لبرامج وخدمات إذا كانت الغاية من وجودها واضحة ، وبدون وجود الغاية ستواجه المؤسسة بعض العقبات والصعوبات في شرح أسباب وجودها ونشر نشاطاتها والتعريف بها ، لذا عند تحديد وصياغة الغاية من المؤسسة في بيان الرسالة على المراكز التدريبية أن تفكر وتنطلق من ماهي الإضافة المهمة التي ستضيفها المؤسسة للمجتمع أو للفئات المستهدفة .

✓ يصف آليات العمل :

يجب أن يوضح مضمون بيان الرسالة كيف ستحقق المؤسسة غاياتها، فمثلاً من آليات العمل التي تتبعها المؤسسات التدريبية لتحقيق رسالتها هي أن تقوم بتصميم برامج تدريبية معينة أو خدمات وحلول مؤسسية في مجالات محددة أو نشاطات مجانية.

✓ يحدد الفئات المستهدفة :

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

تحديد الغاية من وجود المؤسسة يقود إلى تحديد المستفيدين منها، وتوسع وتضييق الفئات المستهدفة بحسب غايات المؤسسة .

✓ يصف قيم تقديم الخدمة :

إن المجتمع وأفراده يهتمون بالقيم التي تنطلق منها المؤسسة في تقديم خدماتها للفئات الذين تستهدفهم ، ولذلك على المؤسسة أن تذكر قيمها في تقديم خدماتها، قد تكون هذه القيم دينية أو إنسانية أو فكرية... الخ، المهم أن تقوم المؤسسة بتحديد العمل على تطبيقها ونشرها ، ولا تنسى المؤسسة أن تجعل قيمها ملموسة لكل من يتعامل معها ، فالمؤسسة التي تتخذ من الصدق والأمانة قيمة لها يجب أن يستشعر كل من يتواصل معها تلك القيم في تعاملاته معها.

✓ مضمون مركز ومختصر وواضح :

إن تركيز مضمون بيان الرسالة وجعله محصوراً في جوانب واضحة يساعد المؤسسة في تكوين صورة جلية عنها لدى المجتمع، والاختصار في مضمون الرسالة يساعد على سهولة حفظه وتذكره من قبل أعضاء المؤسسة والمجتمع ، ولا بد أن تتم صياغة بيان الرسالة بلغة واضحة وبسيطة ولا تحتل التأويل ولا يكتنفها الغموض .

10. خطوات إعداد بيان الرسالة

يتطلب إعداد أو تعديل بيان الرسالة القيام بعدة خطوات، وهي :

✓ تشكيل فريق إعداد بيان الرسالة

إن مهمة إعداد بيان الرسالة مهمة جماعية تقتضي مشاركة ومساهمة عدد من الأفراد ، ومهمة هذا الفريق إعداد نسخة أولية لبيان الرسالة ليتم عرضها على الهيئة الإدارية لتتم مراجعتها ودراستها وفي النهاية إقرارها . ومن المهم جداً أن يضم هذا الفريق أفراداً يمثلون كافة أجهزة وهيكل المؤسسة.

✓ تحديد مواصفات ومعايير بيان الرسالة

وتم استعراض أهمها في الجزء السابق، وبإمكان المؤسسة وضع ضوابط ومواصفات أخرى لضمان دقة صياغة بيان الرسالة .

✓ وضع صيغ أولية لبيان الرسالة

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

يقوم أعضاء الفريق ، منفردين أو مجتمعين ، بوضع صيغ أولية لبيان الرسالة التي يقترحونها بالاعتماد على المواصفات والمعايير التي تم الاتفاق عليها ، ويتم بعد ذلك مناقشة هذه المقترحات بشكل جماعي من أجل اختصارها في بيان أو بيانيين .

✓ تقييم المقترحات

يقوم الفريق هنا بتقييم المقترحات النهائية لبيان الرسالة ومن ثم اختيار بيان رسالة نهائي يتم تعديله وصياغته بصورة نهائية .

✓ إقرار بيان الرسالة ونشره :

يتم عرض بيان الرسالة النهائي المقترح على الإدارة لدراسته ومراجعته ومن ثم إقراره ونشره على كافة الأعضاء .

تمرين جماعي : صياغة الرسالة لأول مرة

11. القيم المؤسسية

القيم هي المعتقدات الدائمة حول التصرفات وتفسيرها حول ما هو صحيح وما هو خاطئ منها ، وتشكل هذه المعتقدات أساس جميع القرارات الهامة وإطار ترتيب الأولويات ، حيث تزود القيم المؤسسة بقواعد اللعبة وطرق التنافس ، لأنها توجد على المستوى الفردي ومستوى المؤسسة ، وتنبع قيم المؤسسة من مصدرين : الأول هو **قيم أفراد المؤسسة** وتحديداً المنخرطين منهم مبكراً في تاريخ المؤسسة والثاني هو **تاريخ المؤسسة** أو التحديات والمشاكل التي واجهتها المؤسسة وكيفية تعاملها معها ، أو ما يعتقد بأنه ساهم في نجاح أو فشل المؤسسة

إن قيم المؤسسة كالشجرة ، تبدأ بشتلة صغيرة وتكبر وتنمو مع نمو المؤسسة وانتشارها ، وكلما راعت المؤسسة قيمها واهتمت بها نمت هذه الشجرة وعلت ، وكلما عملت المؤسسة بالقيم ذات التأثير بأفراد المجتمع ، برزت وبانت هذه القيم وأبرزت معها المؤسسة كعلم يستدل به وكظل يحمي المجتمع من السلبيات وبالأخص في مؤسسات التعلم والتعليم .

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

توجد القيم لدى الناس على مستويات نفسية عميقة ، ويستخدم الإنسان القيم في حياته وعمله للتقويم ومحكمة سلوكه الخاص وسلوك الآخرين ، وتُعرّف القيم بمصطلحات سلوكية تصف كيف يفترض بأفراد الفريق أن يتصرفوا أثناء محاولتها تحقيق أهدافهم ، فالقيم الجوهرية هي المبادئ الموجهة ، وعادة تميل المؤسسات إلى امتلاك بضع قيم جوهرية تراوح عادةً بين ثلاثة وخمسة وغالباً ما تكون القيم معروفة **كالصدق والثقة والحدثة والجودة والمحاسبة** وغيرها. إن القيم المؤسسية تتم من خلال انتقاء عدداً منها من بين الأنماط السلوكية لتختصر القائمة إلى ثلاثة أو خمسة أنماط سلوك لكل قيمة ، ويتم ذلك بالإجابة على الآتي:

- ✓ هل يمكن تقدير مدى إظهار شخص ما لهذا السلوك من خلال مراقبة تفاعله مع الآخرين؟
- ✓ هل يمكنني "تسجيل العلامات" بشكل موثوق لهذا السلوك بين منخفض ومعتدل ومرتفع في أي وقت؟
- ✓ هل يعتبر هذا السلوك فريداً بالنسبة لوظيفة أو وحدة محددة؟

تمرين جماعي : وضع القيم لأول مرة

12. التحليل الاستراتيجي

قف و اسأل نفسك أين أنا الآن ؟ و ما هو وضعي الحالي ؟ أين أريد أن أكون ؟ و ما هي طموحاتي المستقبلية ؟ كيف سأبلغ تلك المرحلة ؟ ما هي الوسائل المطلوبة ؟ كيف أعرف أنني حققت ما أصبو إليه ؟

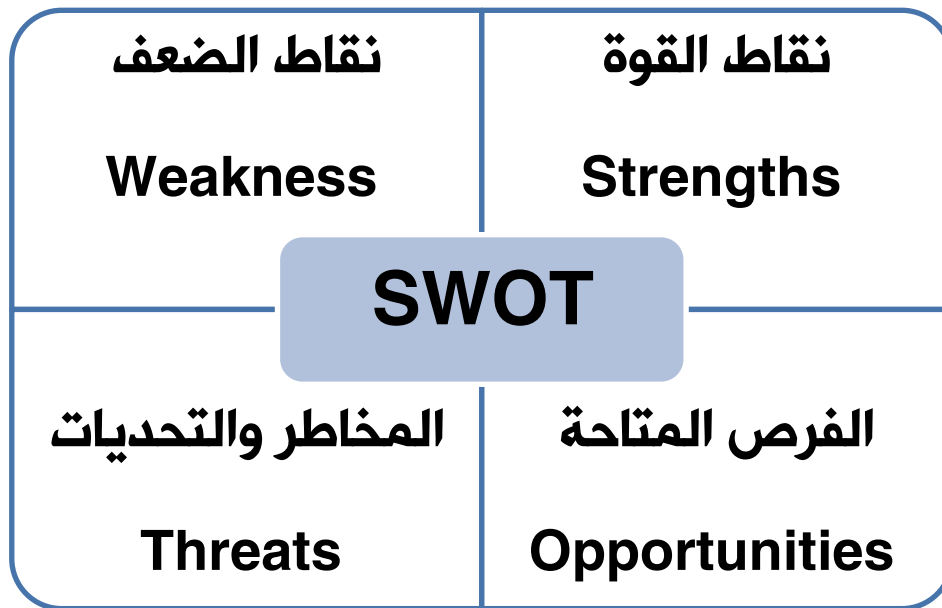
سأل أحدهم الآخر كيف لي أن أصل إليك فرد عليه : أخبرني أين موقعك الآن لأصف لك أقرب طريق. إن معرفة وضعك الحالي قبل بل و أثناء التخطيط و التنفيذ هو أمر أساس من أساسيات التخطيط للإجابة على السؤال أعلاه ، هناك عدة أساليب تساعد على تحليل الوضع الحالي و ذلك من خلال معرفة ما لك و ما عليك ، وذلك لإن أي هدف لا يتم تحقيقه مالم يتم دراسة وتحليل كل الظروف المحيطة وتحديد كل الامكانيات المتاحة لاستغلالها لكي يتم الوصول للهدف ، وهذه الخطوة من ضمن خطوات التخطيط تعرف بالتحليل الاستراتيجي و من أكثر هذه الأساليب شيوعاً و استخداماً:

- تحليل البيئة الرباعي SWOT Analysis سيتم التدريب عليه خلال هذا البرنامج.

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

- التحليل بالسيناريو Scenario Anlysis : تحديد الاحتمالات الرئيسية لما سيحدث للمؤسسة ومن ثم تحديد الاحتمالات الفرعية لكل حدث رئيس محتمل ومن بعد ذلك يتم تحديد نسبة لكل احتمال رئيسي ثم فرعي وهي الجزء الصعب في عملية التحليل والتي يجب أن تعتمد على الوقائع والحقائق لا العواطف والأحلام لوضع قراءة للحاضر ومن ثم تخيل المستقبل وبعدها يتم تحديد المسار الأكثر احتمالاً للسير قدماً فيه ووضع الأهداف لاستغلال هذه المسار ووضع الخطط التشغيلية.
- نموذج فيفر Pfieffer Model : تحديد مجالات العمل للمؤسسة والتي يجب أن تكون ما بين (1-3) مجال (التعليم – التدريب – الاستثمار العقاري – التجارة) ومن ثم تحديد وحدات العمل الاستراتيجية لكل مجال أي الخدمات والمنتجات التي ستقدم من خلال مجالات العمل ، وبعدها يتم وضع مؤشرات الأداء لكل وحدة عمل وهي عادة ما بين (3-10) مؤشرات ، كأن نقول مثلاً (لا تقل المبيعات عن 100 مليون) أو (لا تقل الأرباح عن 12%) أو (فتح 3 فروع جديدة كل سنة على الأقل) ومن ثم البدء في عملية تحليل الفجوات بين الواقع والمؤشرات الموضوعية لكل وحدة عمل فإذا كانت الفجوة صغيرة فغير المؤشر وارتفاع طموحك إذا كانت الفجوة كبيرة فأمامك خياران إما تقليل طموحك بتغيير المؤشر أو تثبيت المؤشر والعمل بإبداع ومن ثم يتم تنفيذ الخطة حسب التغييرات وآخر خطوة في عملية التحليل هي الدمج مع التخطيط التشغيلي.

13. التحليل البيئي الرباعي



تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، فعناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية ، أما عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة وأما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة ، أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

يتكون الأسلوب من جزئين:

تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى.

تمرين فردي : حل نفسك !!

إذا أشار تحليلك لوضعك الحالي إلى أن هناك ثقباً في دلوك ، عليك بإصلاحه حالاً. إذا كنت راضياً عن وضعك الراهن ، إذا فأنت جاهز لتتقدم و تضع خططاً لتحقيق أهدافك.

عندما تأخذ الوقت الكافي لإجراء التحليل الرباعي ، ستكون مسلحاً بإستراتيجية قوية لتحديد أولويات العمل الذي تحتاج إلى القيام به لتنمية عملك.

قد تعتقد أنك تعرف بالفعل كل ما تحتاج إلى القيام به لتحقيق النجاح ، ولكن تحليل السوات الرباعي سيجبرك على النظر إلى عملك بطرق جديدة ومن اتجاهات جديدة. ستنظر في نقاط القوة والضعف لديك ،

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

وكيف يمكنك الاستفادة منها للاستفادة من الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة العمل بالنسبة للمؤسسات.

لكي يكون التحليل الرباعي فعالاً ، يجب أن يشارك مؤسسو الشركة وقادتها بعمق. هذه ليست مهمة يمكن تفويضها للآخرين.

لكن ، يجب ألا تقوم قيادة الشركة بالعمل بمفردها أيضاً. للحصول على أفضل النتائج ، ستحتاج إلى جمع مجموعة من الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة حول الشركة. حدد الأشخاص الذين يمكنهم تمثيل جوانب مختلفة من شركتك ، من المبيعات وخدمة العملاء إلى التسويق وتطوير المنتجات. يجب أن يجلس الجميع على الطاولة.

حتى أن الشركات المبتكرة تنظر خارج صفوفها الداخلية الخاصة عندما تقوم بإجراء تحليل سوات الرباعي والحصول على مدخلات من العملاء لإضافة صوتهم الفريد إلى هذا المزيج.

إذا كنت تبدأ نشاطاً تجارياً أو تديره بنفسك ، فلا يزال بإمكانك إجراء تحليل SWOT. قم بتجنيد وجهات نظر إضافية من الأصدقاء الذين يعرفون القليل عن عملك أو محاسبك أو حتى البائعين والموردين. المفتاح هو أن يكون لديك وجهات نظر مختلفة.

يمكن للشركات إعداد تحليل SWOT لتقييم وضعها الحالي وتحديد استراتيجية للمضي قدماً. لكن ، تذكر أن الأمور تتغير باستمرار وستحتاج إلى إعادة تقييم استراتيجيتك ، بدءاً من تحليل SWOT الجديد كل ستة إلى 12 شهراً.

بالنسبة للشركات الناشئة ، يعد التحليل الرباعي جزءاً من عملية تخطيط الأعمال. سيساعد ذلك في تقنين إستراتيجية بحيث تبدأ بالطريقة الصحيحة وتعرف الأشياء التي تخطط لها.

اجمع أشخاصاً من أجزاء مختلفة من شركتك وتأكد من أن لديك ممثلين من كل قسم وفريق. ستجد أن المجموعات المختلفة داخل شركتك سيكون لها وجهات نظر مختلفة تماماً والتي ستكون ضرورية لإنجاح تحليل سوات الخاص بك.

يشبه إجراء تحليل سوات SWOT اجتماعات العصف الذهني ، وهناك طرق صحيحة وخاطئة لتشغيلها. أقترح إعطاء كل شخص ورقة من الملاحظات اللاصقة وجعل الجميع يبتكرون أفكاراً بمفردهم بهدوء لبدء الأمور. هذا يمنع التفكير الجماعي ويضمن سماع جميع الأصوات.

بعد خمس إلى 10 دقائق من العصف الذهني الخاص ، ضع كل الملاحظات اللاصقة على الحائط وقم بتجميع الأفكار المتشابهة معاً. اسمح لأي شخص بإضافة ملاحظات إضافية في هذه المرحلة إذا كانت فكرة شخص آخر تثير فكرة جديدة.

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

بمجرد تنظيم جميع الأفكار ، حان الوقت لترتيب الأفكار. أحب استخدام نظام التصويت حيث يحصل كل شخص على خمسة أو عشرة "أصوات" يمكنهم توزيعها بأي طريقة يرغبون فيها .

بناءً على تمرين التصويت ، يجب أن يكون لديك قائمة بالأفكار ذات الأولوية. بالطبع ، القائمة مطروحة الآن للنقاش ، ويجب أن يكون شخص ما في الغرفة قادرًا على إجراء الكلمة النهائية بشأن الأولوية. عادة ما يكون هذا هو الرئيس التنفيذي ، ولكن يمكن تفويضه إلى شخص آخر مسؤول عن إستراتيجية العمل.

نقاط الضعف هي عوامل سلبية تنتقص من قوتك. هذه هي الأشياء التي قد تحتاج إلى تحسينها لتكون قادرًا على المنافسة ، هل هناك أشياء يحتاجها عملك لتكون قادرة على المنافسة؟ ما هي العمليات التجارية التي تحتاج إلى تحسين؟ هل هناك أصول ملموسة تحتاجها شركتك ، مثل الأموال أو المعدات؟ هل هناك ثغرات في فريقك؟ هل موقعك مثالي لنجاحك؟

الفرص هي عوامل خارجية في بيئة عملك من المحتمل أن تساهم في نجاحك، هل ينمو سوقك وهل هناك اتجاهات من شأنها أن تشجع الناس على شراء المزيد مما تبيعه؟ هل هناك أحداث قادمة قد تتمكن شركتك من الاستفادة منها لتنمية الأعمال التجارية؟ هل هناك تغييرات قادمة على اللوائح التي قد تؤثر بشكل إيجابي على شركتك؟ إذا كان عملك قائمًا ، فهل يفكر العملاء بك كثيرًا؟

التحديات هي عوامل خارجية لا تتحكم فيها. قد ترغب في التفكير في وضع خطط طوارئ للتعامل معها في حالة حدوثها، هل لديك منافسون محتملون قد يدخلون سوقك؟ هل سيتمكن الموردون دائمًا من توفير المواد الخام التي تحتاجها بالأسعار التي تحتاجها؟ هل يمكن للتطورات المستقبلية في التكنولوجيا أن تغير طريقة عملك؟ هل يتغير سلوك المستهلك بطريقة قد تؤثر سلبيًا على عملك؟ هل هناك اتجاهات في السوق يمكن أن تشكل تهديدًا؟

ملاحظات مهمة

- عدم تكرار الفقرة لتجنب التناقض في البيانات وبالتالي ضعف في صحة المعلومة.
- عدم ذكر البيانات البديهية والمتعارف عليها داخل ديوان الفرع كوجود اثاث مكتبي أو وجود منظومة للمعاشات أو صرف المرتبات أو أخذ الإجراءات الاحترازية لتفادي كوفيد 19 ، أو الإدارة الحكيمة، دعم الإدارة ، وجود كفاءات بشرية، الخ....
- ما يذكر في نقاط القوة لا يذكر نقيضه في نقاط الضعف.
- التوازن في عدد الفقرات للابتعاد عن المحاباة و بالتالي ضعف في نتائج التحليل أو رصد أهداف غير حقيقية مع مراعاة أهمية ربط النتائج بالموجهات الاستراتيجية الأربعة.

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

- في حال تعذر ربط الموجودات من التحليل بالموجهات الاستراتيجية الأربعة يتم اعتبار أن النتيجة غير ذات أهمية ولا يمكن تضمينها كإحدى أهم النتائج لضعف تأثيرها على أداء المؤسسة.
- الابتعاد عن الشروح التفصيلية في كل فقرة والاكتفاء بصياغة تعطي المعنى المطلوب من الفقرة أما أنها قوة أو ضعف.
- نقاط القوة هي أمر موجود ومتحقق ضمن مكونات المؤسسة ويميزها عن الآخرين ولا يمكن تقليده أو ايجاده بسهولة، أمر لا يتحقق بسهولة ولا تستطيع المؤسسات المنافسة التغلب عليه، كما يجب أن تتوفر فيه إمكانية استثماره وتحويله لهدف يخدم الموجهات الأربعة (الربح- العمليات- التعلم- المستفيدين).
- مراعاة أن نقاط الضعف هي نقاط داخل المؤسسة وتعيقها من رفع من مستوى الأداء (غير مُتاحة) و أن نقاط القوى هي نقاط تمتلكها المؤسسة ويمكن استخدامها في أي وقت (مُتاحة).
- التهديدات والمخاطر هي نقاط ومؤثرات في الغالب خارجية قد تؤدي إلى ضعف الأداء أو تعطيل العمل وتغيير مساره، والفرص هي نقاط يمكن الاستفادة منها وقد تكون في بعض الأحيان مُتاحة ويجب العمل عليها وعدم استغلالها.

تمرين جماعي : حل بيئتك

14. الموجهات الاستراتيجية

هي المحركات التوجيهية للمنظمة للنتائج المرغوب الوصول إليها في المستقبل والتي تعبر عن غاية نهائية محددة. والموجه الناجح يجب أن يراعى المعايير الآتية:

- تحديد اتجاه نطاق العمل بوضوح.
- مراعاة الرؤية العامة للمنظمة.
- تعبير الموجه عن منظور مستقبلي.

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

الموجهات الرئيسية لصياغة نقاط التحليل بحيث تعرض كل نقطة على هذه الموجهات لمطابقتها ومدى صحتها لتحسين مستوى الأداء وهي:

- مدى تأثير الفقرة في التحليل على المستفيدين من خدمات المؤسسة وهم أصحاب الاشتراكات، الموظفين، مجلس الإدارة والمجتمع.
- مدى دعم الفقرة للجانب الربحي لدينا ، أو التكاليف.
- مدى استجابة الفقرة للعمليات الإدارية الداخلية للفرع وأقسامه ووحداته والمكاتب التابعة له ومساهمتها في تطوير البناء الداخلي وتنظيم العمليات.
- مدى تأثير الفقرة على عملية النمو والتعلم لدى المورد البشري لموظفي الصندوق لرصدها في خطط التدريب.

ويمكن الاعتماد على مصفوفة الجاهزية والتأثير في تحديد المسار الاستراتيجي الذي ترغب المؤسسة التحرك فيه حيث تعطى الأولوية للمحركات ذات التأثير الأكبر والجاهزية الأكبر ، ثم التأثير الأكبر والجاهزية الأقل للاستعداد له ، ثم والجاهزية الأكبر التأثير الأقل ، وأخيراً التحرك في اتجاه المعطيات الأقل تأثير والأقل جاهزية.

الجاهزية والتأثير

الوزن = الجاهزية X التأثير

الجاهزية = مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع هذه النقطة

التأثير = كيف ستستفيد أو تعرقل المؤسسة من هذه القوة

تمرين جماعي : حدد موجهاتك

15. وضع الأهداف

إن الأهداف التنظيمية للمؤسسة هي الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة لها حالياً والتي يمكن الحصول عليها في المستقبل. وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة.

وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- ✓ علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.
- ✓ كمية ونوعية الموارد المتاحة .
- ✓ القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة.
- ✓ ثقافة وقيم الإدارة العليا.
- ✓ علاقات الإدارة العليا مع العاملين.
- ✓ توزيع المسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم.
- ✓ أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة.

يشترط في أهداف أي مؤسسة أن تتصف بعدد خمسة خصائص هامة يعبر عنها في اللغة الانجليزية بكلمة من خمس أحرف هي كلمة ذكي (SMART)، على النحو التالي:

- ✓ أن تكون محددة (Specific) تحديداً دقيقاً وليست عامة.
- ✓ قابلة للقياس و المعايير الكمية (Measurable) و بالإمكان مقارنتها بمقياس محدد (Benchmark).
- ✓ أن تكون هذه الأهداف متفق عليها بين الجميع (Agreed Upon) على مستوى المؤسسة.
- ✓ أن تكون هذه الأهداف واقعية (Realistic) ممكنة التحقيق خلال فترة زمنية معينة باستخدام موارد متاحة.

✓ أن تكون هذه الاهداف محددة زمنياً (Time Specific)، بمعنى أن يتم تحقيق الهدف في إطار زمني معين.

تمرين جماعي : حدد أهدافك

تمارين البرنامج

الحالة الأولى : أنت تائه في الصحراء

في يوم الثالث عشر من شهر يوليو ، وفي تمام الساعة العاشرة صباحاً تحطمت الطائرة التي كانت تقلك وسقطت في الصحراء الكبرى ، ولم يبق من الطائرة سوى الهيكل ، علماً بأن طاقم الطائرة قد توفي بالكامل بما فيهم الطيار والطيار المساعد ، وأنت تملك في جيبك دينار ونصف من فئة النقود المعدنية ، ومائة دينار ورقية ، كابتن الطائرة قبل السقوط بلحظات أشار عبر مكبر الصوت أن الطائرة الآن جنوب شرق أحد حقول البترول وعلى بعد 15 كيلومتر ، الأرضية مسطحة مع وجود أشواك كثيفة ، وأنت تلبس حذاء جيد ولباس خفيف ، درجة الحرارة في الشمس هي (46° مئوية) وفي الليل (18° مئوية) وأثناء بحثك تحصلت على أشياء مختلفة يمكنك الاستفادة منها في إنقاذ نفسك ، وهي سليمة ، مطلوب منك ترتيب هذه القطع حسب أولويتها في إنقاذ حياتك.

الحالة الثانية : عملية إنقاذ

في يوم (5) من شهر فبراير من العام (2010) ، وفي تمام الساعة الثامنة صباحاً ، احتجز (12) شخصاً على سطح أحد العمارات الشاهقة بالمدينة نتيجة لحريق هائل في المبنى ولكن فريق الإنقاذ في طائرة الهليكوبتر لا يمكنه إلا إنقاذ عدد (6) أشخاص فقط نظراً لمحدودية سعة الطائرة والتقديرات تشير إلى أن المبنى سيسقط بعد (20) دقيقة وعملية إنقاذ الستة أشخاص تستغرق على الأقل (15) دقيقة، لذا لا يمكن الرجوع لإنقاذ البقية . أنت المسؤول عن تحديد من هم الأشخاص الستة الذين ستنقذهم الطائرة ، من ستختار؟

رقم	الشخص	اختيارك	المجموعة
1	طبيب جراح ماهر		
2	إمرأة حامل في شهرها الثامن		
3	لاعب جمباز مرشح لميدالية ذهبية في الاولمبياد المقبل		
4	فنان مشهور		
5	خريج ثانوية متحصل على تقدير ممتاز		
6	عالم دين وفقه مشهور		
7	عضو مجلس الشعب		
8	طفلة معاقة في السادسة من عمرها		
9	أخوك ، عاطل عن العمل		
10	مليونير يدير عدد من الشركات والمصانع		
11	عجوز في الثمانين من عمرها		
12	أب لأسرة فقيرة من خمسة أطفال		

إعداد الرؤية لأول مرة

1. ما هي رؤيتك للمؤسسة؟

2. ماهي رؤية مجموعتكم للمؤسسة؟

3. ماهي الرؤية النهائية لكل المجموعة للمؤسسة؟

إعداد الرسالة لأول مرة

1. ما هي رسالة المؤسسة من وجهة نظرك؟

2. ما هي رسالة المؤسسة بحسب رأي مجموعتك؟

3. ما هي رسالة المؤسسة التي اتفق عليها كل المجموعات؟

تحديد قيم المؤسسة لأول مرة

أدناه قائمة بالقيم التي من الممكن أن تحملها المؤسسة. مهمتك هي اختيار قائمة بخمس قيم تعتقد أنها الأهم لمؤسستك. قم بتقييمها من 1 إلى 5 حيث يكون 1 هو الأهم واترك الباقي فارغاً:

_____ المحاسبة (اعتبار أفراد المؤسسة مسؤولين عن أفعالهم ونتائجها)

_____ التقدم (التركيز على التقدم، وقبول زيادة المسؤوليات)

_____ التوازن (الحفاظ على انتظام التركيز والأولويات، توازن العمل والعائلة)

_____ المنافسة (التغلب على المنافسين، وتحدي المنافسة)

_____ المواطنة (المساعدة المقصودة في تحسين المجتمع)

_____ التعاون (العمل بشكل جيد مع الآخرين، تجنب النزاع، والحلول الوسط)

_____ الإبداع (أن تتحلى بالخيال، الإبداع، وجلب الأفكار الجديدة إلى الحياة)

_____ خدمة العملاء (إيلاء العميل الأهمية)

_____ التنوع (العمل على تحقيق وتقدير قوة العمل المتنوعة)

_____ الأمان الاقتصادي (توفير مدخول ثابت مناسب، ودعم مادي طويل الأمد)

_____ المساواة (الإيمان بأن الأفراد خلقوا متساوين، والحرص على العدل والفرص المتساوية)

_____ المتعة (توفير تجارب ممتعة، والاستمتاع المقصودان)

_____ الصحة (تشجيع اللياقة الجسدية والعقلية)

_____ المساعدة (توفير التوجيه والمساعدة للمحتاجين)

_____ الصورة (الشكل الحسن أو اعتبار المؤسسة رائدة)

_____ النزاهة (اتباع قواعد أخلاقية عالية والتحلي بالنزاهة)

_____ القيادة (اتخاذ الموقع الأول، وتوقع أن يتبعك الآخرون)

_____ الولاء (إظهار الدعم الطويل الأمد، الثقة، والطاعة)

_____ التطوير الفردي (تشجيع تعلم وتطوير مهارات جديدة، وتوقع التحسن من الموظفين)

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

- _____ الربحية (التركيز المباشر على الخط الأخير، والتركيز المستمر على كسب المال)
- _____ النوعية (الالتزام بعدم وجود عيوب وبصنع الشيء بشكل حسن من المرة الأولى)
- _____ الاحترام (إظهار التقدير والإعجاب بالآخرين)
- _____ النتائج (تحقيق توقعات وأهداف العمل)
- _____ المخاطرة (تشجيع الاختبارات وتجربة الأمور الجديدة، والأعمال الجديدة)
- _____ الأمان (الحرص على الأمان وتوفير الحماية)
- _____ الروحانية (التركيز على القيم الدينية)
- _____ العمل الجماعي (استخدام أسلوب الفرق ومكافأة أفراد الفريق)

ماذا تعني لك هذه القيم؟ اكتب في الأسفل معاني القيم التي اخترتها

- يعني لي
- يعني لي
- يعني لي
- يعني لي
- يعني لي

قيمنا المتفق عليها

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

الجزء الأول : تقييم جوانب القوة والضعف (داخلياً وخارجياً)

نقاط القوة ونقاط الضعف	درجة الأهمية (0 إلى 10)	درجة التأثير (5- إلى 5+)	الوزن (50- إلى 50+)	الترتيب

الجزء الثاني : تقييم جوانب الفرص والتحديات (داخلياً وخارجياً)

الفرص والتحديات	درجة الأهمية (0 إلى 10)	درجة التأثير (5- إلى 5+)	الوزن (50- إلى 50+)	الترتيب

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

الجزء الثالث : تحديد الموجهات الاستراتيجية

محور الموجه	مشروع الموجه - الهدف العام - الطريقة - المبادرة - المسار
محور المستفيدين	
المحور المالي	
العمليات الداخلية	
النمو والتعلم	

التخطيط الاستراتيجي ورسم المسار المؤسسي

الجزء الرابع : صياغة الأهداف الاستراتيجية

الهدف	محدد	قابل للقياس	متفق عليه	واقعي	محددة زمنيا

الجزء الخامس: ترتيب الأهداف حسب الأولوية

	الهدف الأول
	الهدف الثاني
	الهدف الثالث
	الهدف الرابع
	الهدف الخامس