الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية

المحتويات

- الإستراتيجية
- الرؤية والرسالة والأهداف
- تحليل الموقف
- صياغة الإستراتيجية
- الخطط والبرامج التنفيذية
- تقييم النتائج

مصطلحات مهمة

- التخطيط الإستراتيجى
- الرؤية
- الرسالة
- الأهداف الذكية SMART
- تحليل الموقف SWOT

ما هي فائدة الإدارة الاستراتيجية لمشروع صغير؟

عندما تبدأ مشروعك بفكرة محددة، من السهل أن تجد نفسك وقد انغمست في العمل اليومي وآلاف التفاصيل والمشاكل الصغيرة، التي لا مفر من الاهتمام بها وإلا تتوقف عجلة العمل. ولكن المشكلة أن الاقتراب من التفاصيل الصغيرة في لوحة القيادة بالسيارة مثلاً، أو الاهتمام بحفظ مسافة أمان كافية بيننا وبين السيارات القريبة منا، رغم أهميته، قد يلهينا هذا عن متابعة الطريق والصورة الأكبر. فلا نلاحظ مثلاً لافتة أو علامة مهمة كانت سترشدنا إلى الخروج من هذا الطريق لنأخذ مدخل طريق فرعي هو الذي يصل بنا لهدفنا. نفس الشيء يحدث في العمل، التفاصيل الصغيرة مهمة، لكن يجب أن نأخذ وقتاً كافياً بصورة دورية، كل أسبوع وكل شهر وكل ربع وكل سنة، لنرى أين نقف من أهدافنا؟ ماذا حققنا؟ هل نحن نسير في الاتجاه الصحيح؟ هل يستلزم الأمر تصحيح المسار؟ أم يجب علينا اتخاذ قرارات تحدث تغييراً جذرياً في طريقة العمل وتوجه المشروع. هذا هو ما نعنيه بالإدارة الاستراتيجية، إنها الطريقة التي نتأكد منها أننا على الطريق الصحيح لأهدافنا الكبرى، أخذاً في الحسبان الاعتبارات والأهداف الآنية، متوسطة المدى، وطويلة المدى.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو منهج ديناميكي، لوضع الأهداف والخطط العامة والبرامج التنفيذية التفصيلية، وقياس النتائج ومقارنتها بالأهداف بصورة منتظمة، لتصحيح المسار بصورة دورية. وعندما نتحدث عن التخطيط الاستراتيجي، عادة ما يتعلق بإطار زمني في حدود ٣ سنوات، ولكن هذا لا يعني أننا نضع خطة واحدة ونسير عليها لمدة ٣ سنوات، بل إنه يعني أننا ننظر للأمام عادة لنغطي العمليات لمدة ٣ سنوات قادمة، ولكننا نقوم بتصحيح المسار بصورة مستمرة، تبعاً لمنحنيات السوق ورد فعله على الخطط التي ننفذها، والظروف المحيطة داخلياً وخارجياً.

التخطيط الاستراتيجي للمشروع يشمل ٥ مراحل :

١. تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية
٢. تحليل الموقف الداخلي والخارجي للشركة
٣. صياغة الاستراتيجيات
٤. صياغة وتنفيذ الخطط التنفيذية
٥. تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية

١- الرؤية ،الرسالة والأهداف الاستراتيجية

ما هي رؤية المشروع (VISION) ورسالته (MISSION STATEMENT) وأهدافه؟

الرؤية:

هي القدرة على رؤية المشروع في المستقبل، أي أن الرؤية تصف صورة وحالة المشروع كما يتمناه أصحابه في المستقبل.

عند صياغة الرؤية عليك بالتفكير في الصورة التي تريد المشروع أن يبدو عليها بعد سنة، سنتين، ٣ سنوات، ٥ سنوات من الآن. ينبغي أن تحتوي الرؤية على أحلامك لهذا المشروع.

عادة ما تحتوي الرؤية على:

١. طموحنا لما يصبح عليه وضع المشروع بالنسبة للسوق (مثلاً: أن نكون أحسن معمل للفحوص الطبية في مدينة ... ، أو أن نكون أضخم سلسلة لمطاعم الوجبات السريعة في البلاد ... ، أو أن نكون الاختيار المفضل لعملاء المحمول في مصر ...).

٢. الصناعة المختارة - ما هو منتجنا الأساسي (سوق معامل الفحوص الطبية، سوق المطاعم السريعة، سوق المحمول)

٣. السوق المستهدفة (مدينة كذا، دولة، منطقة، قارة، العالم بأسره).

٤. يمكن أن تحتوي الرؤية على إطار زمني (بحلول عام ٢٠١٢ أو بنهاية عام ٢٠١٤، ...).

يجب أن تكون الرؤية طموحة وأن يتم التعامل معها على المستويين التاليين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى العواطف والمشاعر ليفهمها ويتأثر بها العاملون بالمشروع. كما يجب أن تكون واضحة، بحيث يستطيع الفرد أن يتصورها في مخيلته حتى يمكنه العمل على تحقيقها. ولابد أن تصف مستقبلاً أفضل حتى تعمل على تحفيز العاملين ليتفاعلوا معها.

لذلك يجب أن تكون الرؤية واقعية وصادقة ويجب أن يتم اختيار كلماتها بعناية وأن تكون بعيدة عن الملل والسطحية كما ينبغي أن تعكس القيم التي يريد المشروع إرساءها.

ومن أهم الأمثلة على أهمية وضوح الرؤية والإيمان بها هي رؤية شركة ميكروسوفت (Microsoft) التي راهنت في منتصف سبعينيات القرن الماضي على أهمية الحواسب الشخصية. في ذلك الحين كان الاهتمام موجهاً للحواسب العملاقة(Mainframes) وكان الجميع يؤمن بأن المستقبل لها. ولكن ميكروسوفت كثفت نشاطها لإنتاج البرامج التي تناسب الحواسب الشخصية (Personal Computers PCs) هكذا تمكنت هذه الشركة من إحداث ثورة تكنولوجية. لقد حلمت ميكروسوفت بخلق سوق واحتياج جديد وحققت الريادة بالفعل في هذا المجال.

الرسالة

أما بالنسبة للرسالة فهي تجيب على عدة أسئلة رئيسية:

- ما هو سبب وجود الشركة؟
- ما هي القيمة المضافة التي تضيفها لحياة المستهلك؟
- ماذا يحقق وجود الشركة للمساهمين والعاملين والموزعين وشركاء العمل، والمجتمع ككل؟

و للأجابة عن هذه الأسئلة، يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة على أنفسنا، في مناقشة تساعدنا على صياغة رسالة الشركة.

- **العملاء:** من هم عملاء الشركة؟
- **المنتجات أو الخدمات:** ما هي المنتجات / الخدمات الرئيسية للشركة؟
- **الأسواق:** ما هو النطاق الجغرافي لعمل الشركة ؟
- **التكنولوجيا:** ما هو المستوى التكنولوجي الذي تعتمد عليه الشركة؟
- **شركاء العمل، الموردون والموزعون:** ما هي التزامات الشركة ومنهج تعاملها مع شركاء العمل؟
- **المساهمون، النمو والربحية:** هل الشركة ملتزمة بالنمو وتحقيق الربحية وتحقيق عائد متميز على استثمارات المساهمين؟
- **الفلسفة:** ما هي المعتقدات الأساسية ، القيم ، والمباديء الأخلاقية التي تحكم الشركة ؟
- **الصورة الذاتية:** ما هي الميزة التنافسية ونقاط التفوق الأساسية للشركة؟
- **الصورة العامة للشركة:** كيف تستجيب الشركة للمتطلبات البيئية وكيف تسهم في تنمية المجتمع؟
- **الموارد البشرية:** كيف تتعامل الشركة مع العاملين بها كشركاء في مسيرة النجاح؟
- **الحوكمة:** هل تلتزم الشركة بالشفافية في تعاملاتها؟

ومن الأمثلة الجيدة للرؤية والرسالة هما لشركة أوليمبيك جروب منذ عدة سنوات ونصها كالآتي

الرؤية

سنكون بإذن الله رائداً إقليمياً لديه مقومات المنافسة العالمية، في مجال الأجهزة المنزلية، بالتطوير المستمر لقدراتنا مع التمسك بقيمنا الأصيلة.

الرسالة

إثراء حياة عملائنا بتقديم منتجات مبتكرة يُعتمد عليها، توفر الراحة والأمان بالسعر المناسب. ونتعهد بتقديم أعلى مستويات الخدمة لعملائنا، بالتطوير المستمر للعاملين، وبناء علاقات شراكة قوية مع الموردين والموزعين، مع تنمية مجتمعاتنا وتحقيق نتائج مالية متميزة للمساهمين.

التاريخ | اسم المجموعة | أسماء الطلاب

نشاط ٣ - ١
تحديد الفكرة

اكتب الرؤية والرسالة لمشروعك

.....

.....

.....

تحديد الأهداف

ولكي نتمكن من تحديد أهدافنا بشكل أكثر وضوحاً، يجب أن تكون أهدافنا ذكية أو ما يطلق عليه «SMART» والذي يرمز إلى:

- بسيطة ومحددة (Simple and Specific) يجب أن تكون أهداف المشروع بسيطة ونعبر عنها في لغة سهلة وواضحة ومحددة لصاحبه في المقام الأول وللعاملين به ليتمكنوا من تحقيقها.
- قابلة للقياس (Measurable) يجب أن تكون أهداف المشروع قابلة للقياس (من خلال حجم المبيعات أو الإنتاج ... الخ.)
- أفعال لا أقوال (Action Pro) أي تتعلق الأهداف بأفعال ملموسة وليس بشعارات رنانة لا صدى لها في حيز التنفيذ العملي. كمثال: «هدفنا الوصول إلى أعلى قمم التميز»، هي عبارة رنانة، قد تصلح في مجال التعبير عن الرؤية، لكن الأهداف يجب أن تتصل بأفعال محددة مثل: «سوف نجتهد في خدمة العملاء لنحصل على رضاهم بمتوسط نسبة تقييم لا تقل عن ٨٥٪ في مقياس رضا العملاء خلال هذا العام». فهذا الهدف يسعى إلى التميز أيضاً، لكنه يحدد الأفعال التي يجب عملها للوصول لهذا التميز.
- واقعية (Realistic) يجب أن تكون أهداف المشروع واقعية أي من الممكن تنفيذها. فوضع أهداف لا يمكن تحقيقها بحجة أنها طموحة، وأننا سنكون سعداء لو حققنا ١٠٪ منها هو شيء في منتهى الخطورة، لأننا نفقد طريقة القياس، فهل نكافئ العاملين عند تحقيق ١٠٪ أم عند تحقيق ١٥٪ أو ١٠٠٪، فيصاب العاملون بإحباط ويعتادون الفشل.
- مرتبطة بجدول زمني (Timely) يجب أن نربط تحقيق الأهداف بإطار زمني محدد.

التاريخ اسم المجموعة أسماء الطلاب

نشاط ٣ - ٢

وضع أحد اصحاب المشاريع الهدف التالي لمشروعه والذي يريد تنفيذه :

«الهدف أن ينمو المشروع ويحقق أعلى عائد ممكن»

- ما رأيك في هذه الهدف؟
- أعد صياغة الهدف مع مراعاة قواعد الـ SMART Objectives

عادة ما تتعلق الأهداف بتحقيق أحد أو بعض هذه العوامل خلال فترة زمنية محددة:

- حجم مبيعات معين أو النمو بمعدل معين.
- عائد مالي مستهدف للمشروع أو لنسبة ربحية معينة (Profitability & Return on Equity)
- حصة سوقية معينة (Market Share): كمثال: «أن يحصل المشروع الجديد على نصيب سوقي يساوي ٧٪ بعد نهاية العام الأول من عمر الشركة.
- مستوى وعى معين بالعلامة التجارية (Brand Awareness)
- صورة ذهنية إيجابية معينة للعلامة في السوق Brand Image / Brand Equity
- تحسين رضا العميل عن الخدمة أو المنتج بنسبة معينة (Customer Satisfaction)
- مركز معين في الوضع التنافسي في السوق (القائد مثلاً Market Leader)
- تحسين رضا العاملين وولائهم للمؤسسة بنسبة معينة.

وعادة ما تكون أهداف أي مشروع أو منشأة خليط من العناصر السابقة إذ إنها عوامل مرتبطة.

٢- تحليل الموقف (SWOT ANALYSIS)

أما بالنسبة لتحليل الموقف فهو يعد خطوة في غاية الأهمية لتحديد مستقبل المشروع وقدرته على النجاح والنمو. لهذا فان اختيار الاستراتيجية والبرامج التنفيذية يعتمد بشكل رئيسي على هذه الخطوة.

تحليل الموقف يرمز إليه بأربعة حروف باللغة الانجليزية وهي SWOT تمثل اربع كلمات كما يلي:

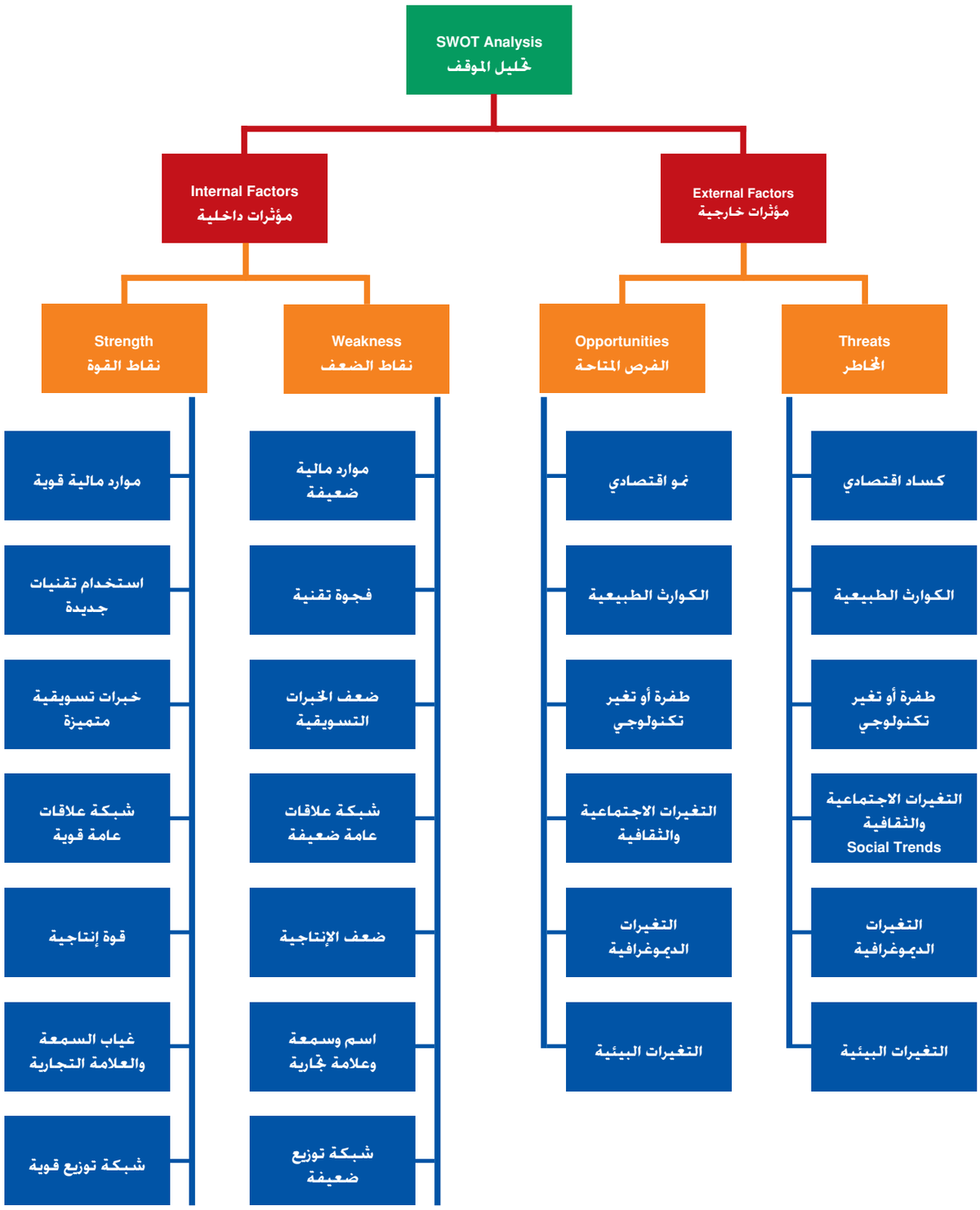
- تحليل الوضع الداخلي للشركة: (نقاط القوة) Strengths ، (نقاط الضعف) Weaknesses
- تحليل البيئة الخارجية للشركة: (الفرص المتاحة) Opportunities ، (المخاطر) Threats.

يستخدم تحليل المؤثرات الداخلية لدراسة المهارات Competences والقدرات المؤسسية التي تشكل نقاط القوة (Strengths) للشركة، وكذلك نقاط الضعف (Weaknesses) من خلال دراسة العديد من العناصر مثل:

- الموارد المالية والأصول: توفر التمويل والأصول المنتجة أو ندرتها.
- القدرة الإنتاجية: سعة خطوط الإنتاج، جودة وكفاءة الإنتاج وانخفاض تكلفة الإنتاج من عدمه.
- المهارات والخبرات الإدارية: وجود أو غياب جهاز إداري متمكن.
- المهارات والخبرات الفنية : وجود أو غياب الخبرات التقنية.
- الإمكانيات التقنية: استخدام تقنيات حديثة أو صعوبة توفيرها.
- الخبرات التسويقية: وجود أو غياب خبراء تسويق أكفاء في فنون الدعاية والإعلان والترويج.
- التوزيع: وجود أو غياب شبكة توزيع قوية.
- وضع المنتج في السوق.
- علاقات عامة: توفر شبكة علاقات عامة قوية أو العكس.
- الإمكانيات اللوجيستية: توفر إمكانيات لوجيستية أو العكس.
- اسم وسمعة وعلامة تجارية: التمكن من خلق اسم وسمعة وعلامة تجارية أو العكس.

- تسعير: سعر المنتج أو الخدمة يتناسب مع جودة المنتج ومكانتة في السوق والإقبال عليه أو العكس.

أما فيما يتعلق بالتحليل الخارجي فيتناول بالدراسة الفرص المتاحة (Opportunities) والمخاطر (Threats)، من خلال دراسة المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة بالشركة. وبينما تستطيع الشركة أن تتحكم في العوامل الداخلية السابق ذكرها، نجد أن قدرتها على التحكم في العوامل الخارجية محدودة، لذا يتعين على الشركة أن تكيف سياساتها مع العوامل والمؤثرات الخارجية. وهذه المؤثرات الخارجية تشمل السوق واتجاهات واحتياجات المستهلكين، وطبيعة المنافسة والمنافسين، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية والديموغرافية والتكنولوجية والسياسية التي من الممكن أن تؤثر على عمل الشركة، أو على السوق، أو على أذواق المستهلكين وكيفية تقبلهم منتجات الشركة في الأسواق.


SWOT Analysis
تحليل الموقف
Internal Factors
مؤثرات داخلية
External Factors
مؤثرات خارجية
Strength
نقاط القوة
Weakness
نقاط الضعف
Opportunities
الفرص المتاحة
Threats
المخاطر
موارد مالية قوية
استخدام تقنيات جديدة
خبرات تسويقية متميزة
شبكة علاقات عامة قوية
قوة إنتاجية
غياب السمعة والعلامة التجارية
شبكة توزيع قوية
موارد مالية ضعيفة
فجوة تقنية
ضعف الخبرات التسويقية
شبكة علاقات عامة ضعيفة
ضعف الإنتاجية
اسم وسمعة وعلامة تجارية
شبكة توزيع ضعيفة
نمو اقتصادي
الكوارث الطبيعية
طفرة أو تغير تكنولوجي
التغيرات الاجتماعية والثقافية
التغيرات الديموغرافية
التغيرات البيئية
كساد اقتصادي
الكوارث الطبيعية
طفرة أو تغير تكنولوجي
التغيرات الاجتماعية والثقافية Social Trends
التغيرات الديموغرافية
التغيرات البيئية

٣- صياغة الاستراتيجية

الاستراتيجية هي الطريق الذى تختاره الشركة لتحقيق أهدافها. في ضوء تحليل الموقف ينبغي على الإدارة أن ترسم طريقاً يزاوج إمكانات الشركة بالفرص المتاحة في السوق لتحقيق تلك الأهداف، علماً بأن طبيعة السوق والبيئة المحيطة بالشركة تتسم بالتغير الدائم، وبالتالي فإن عملية تطوير استراتيجية مناسبة هي عملية ديناميكية لابد أن تخضع للقياس والمراجعة طوال الوقت. وفي المثال الذي ذكرناه عن السيارة والطريق في بداية هذا الفصل، فنحن إذا اخترنا أن يكون هدفنا هو الوصول لمدينة الاسكندرية مثلاً بحلول الساعة الثالثة ظهراً للحاق بموعد مهم، وكانت استراتيجيتنا أن نذهب بالسيارة من خلال الطريق الصحراوي، ولكننا بعد بدء الرحلة بقليل وجدنا أن المحور المؤدي إلى الطريق الصحراوي مغلق بسبب حادث ما، هنا قد يتعين علينا أن نغير الاستراتيجية، بأن نقرر مثلاً أن نستخدم الطريق الزراعي، أو أن نذهب بالقطار، بل وقد نضطر لتغيير الهدف نفسه بأن نتصل بالشخص الذي كنا ننوي مقابلته ونعتذر له ونطلب تحديد موعد آخر. وهكذا، فالاستراتيجية ما هي إلا وسيلة للوصول إلى الهدف، ويمكننا أن نغيرها لتتناسب مع المتغيرات والمستجدات.

وعادة ما تبحث الشركات عن مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي توصلها للأهداف المرجوة، من خلال اقتناص الفرص المتاحة باستخدام نقاط القوة في الشركة، وكذلك تصحيح ومعالجة نقاط الضعف، وتفادي التهديدات الخارجية.

على سبيل المثال، نفترض أن إحدى شركات المطاعم السريعة كانت تهدف لزيادة حصتها السوقية ٤ أضعاف في ظرف سنتين، ولم يكن لديها السيولة المالية الكافية لتمويل فتح عدد كبير من المطاعم في هذه الفترة الوجيزة، ولكن لديها علامة تجارية قوية ومحبوبة، والأهم أن أبحاث التسويق أثبتت أن هناك الآلاف من الزبائن في مختلف المدن يسافرون خصيصاً ليستمتعوا بوجبات الشركة في الأماكن الموجودة فيها. هنا، قد تلجأ الشركة لاستراتيجية الفرانشايز، أي الترخيص لعدد من أصحاب المحال المتميزة، ليفتح كل منهم فرعاً ويديره تحت إشراف الشركة وتحت علامتها التجارية.

٤- الخطط والبرامج التنفيذية

البرامج التنفيذية هي التي تحول الاستراتيجية من خريطة طريق، إلى مهام محددة على أرض الواقع وخطط عمل Action Plans. في المثال السابق، يجب أن تجتهد كل إدارات الشركة لتحويل الاستراتيجية لخطط تنفيذية.

من أجل وضع الاستراتيجية المختارة في موضع التنفيذ، نقوم برسم الهيكل الإداري الذي يضع أشخاصاً مناسبين في الوظائف والمهام المطلوبة. والمثال التالي لخطة عمل تنفيذ الاستراتيجية التي وضعناها للتوسع.

ID	المهمة	المسئول عنها	تاريخ التنفيذ	الموازنة المعتمدة	نسبة التنفيذ	ملاحظات
١	بحوث تسويق لتحديد أولوية الأماكن وحجم الطلب	مدير البراند	١٥ يناير	٢٠٠,٠٠٠		
٢	عمل دراسة الجدوى الخاصة بالفرانشايز	مدير تطوير الأعمال	١٥ مارس	٥٠,٠٠٠		
٣	تعديل الهيكل الإداري لخلق إدارة للفرانشايز	العضو المنتدب والمدير الإداري	٢٢ مارس	١٢٠,٠٠٠		
٤	خطة أعمال الفرانشايز	مدير الفرانشايز	١٠ إبريل			
٥	حملة دعاية لتقوية اسم البراند موجهة لشركاء العمل المحتملين بنظام الفرانشايز	مدير االتسويق	مارس- إبريل	٢٥٠,٠٠٠		
٦	تطوير كتيب تشغيل الفرانشايز	مدير الفرانشايز بالتعاون مع كل الإدارات	٣٠ إبريل	٨٠,٠٠٠		
٧	صياغة عقد اتفاق الفرانشايز	الإدارة القانونية	١٥ مايو			
٨	وضع النظام المالي للمشاركة في الربح	المدير المالي	٧ مايو			
٩	وضع نظام مراقبة الجودة في محلات الفرانشايز	مدير الجودة	٧ مايو			
١٠	تحديد النظم اللوجيستية ونظم المعلومات والاتفاق مع الموردين	مدير اللوجيستيكس مدير نظم المعلومات	١٥ مايو	٥٠,٠٠٠		
١١	تحديد محددات اختيار شركاء الفرانشايز	مدير الفرانشايز	١٥ مايو			
١٢	تصميم إعلان لطلب شركاء بنظام الفرانشايز	مدير التسويق	١٥ إبريل			
١٣	تلقي الطلبات وفرزها ومقابلة الشركاء	مدير الفرانشايز	٣٠ مايو			
١٤	اختيار شركاء الفرانشايز	لجنة	١٥ يونيو			
١٥	وضع جدول زمني لفتح المحلات	مدير الفرانشايز	٢٠ يونيو			
16	تدريب شركاء العمل بنظام الفرانشايز ومنسوبيهم	مدير الفرانشايز	١٥ يوليو	٥٠,٠٠٠		
١٧	تشطيب وتجهيز المحلات	مدير الإدارة الهندسية	١٥ أغسطس			
١٨	حملات إعلانية لفتح الفروع	مدير التسويق	١ سبتمبر	٢٥٠,٠٠٠		
١٩	متابعة افتتاح الفروع	مدير الفرانشايز	١ سبتمبر			
20	قياس الجودة ومتابعة نتائج الأعمال	مدير الجودة والعضو المنتدب	١٥ سبتمبر			
				٦٨٠,٠٠٠		

٥- تقييم النتائج

يعتمد تقييم النتائج على مقارنة ما تحقق بالأهداف الموضوعة. وهدف التقييم المستمر هو قياس مدى نجاح الاستراتيجية والبرامج التنفيذية في تحقيق المستهدف، وقياس أي حيود عن الأهداف، لتحديد التعديلات المطلوبة في المسار وتصحيح الأوضاع أولاً بأول.

الأنشـــــــــطة

التاريخ | اسم المجموعة | أسماء الطلاب

نشاط ٣ - ٣

- قم بتحديد أهداف المشروع الخاص بك
- قم بإجراء تحليل للموقف SWOT
- ضع ٣ بدائل استراتيجية وقيم كل منها للوصول لأفضلها
- قم بوضع خطة عمل تنفيذية Action Plan
- ما هي طرق قياس الأداء مقارنة بالأهداف؟