

الدليل العملي لإعداد خطة استراتيجية

إعداد الدكتور/ تركي القباني.

مدير مركز الجودة بجامعة الرازي

مقدمة:

يتضمن هذا الدليل ارشادات مختصرة لإعداد خطة استراتيجية لمؤسسة ما بصورة واضحة ومبسطة، يستطيع من خلالها القارئ ادراك المراحل التي يمر بها إعداد الخطة الاستراتيجية، وهذا لا يعني أن إعداد الخطة الاستراتيجية بالأمر الهين، ولكن يحتاج الى جهود وخبرات مناسبة ووقت كافي لبناء خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ، ويمكن تحديد أهم المراحل التي يمر بها إعداد الخطة، والخطة الزمنية للإعداد في حدودها الدنيا والعليا، على النحو الآتي:

مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية حتى وضعها موضع التنفيذ

الحد الزمني الأدنى	الحد الزمني الأعلى	مراحل إعداد مشروع الخطة
أسبوعين	شهر	المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط
شهر	شهرين	المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي
أسبوعين	شهر	المرحلة الثالثة: صياغة التوجهات الاستراتيجية.
أسبوعين	شهر	المرحلة الرابعة: اعداد الخطة التنفيذية.
أسبوعين	شهر	المرحلة الخامسة: اقرار الخطة الاستراتيجية واشهرها.
شهر	شهرين	المرحلة السادسة: صياغة الخطط التشغيلية السنوية والتفصيلية.
أسبوعين	شهر	المرحلة السابعة: اعداد خطة المتابعة والتقييم.
4 أشهر ونصف	تسعة أشهر	الحد الأدنى والاعلى لإعداد الخطة الاستراتيجية

ويمكن تفصيل كل مرحلة من مراحل الخطة كالاتي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط،

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الآتي:

- تشكيل فريق التخطيط.
- تشكيل قيادة الفريق.
- الاستعانة بخبير في التخطيط الاستراتيجي بوجه عمل الفريق.

- ✚ تدريب فريق التخطيط.
- ✚ توزيع المهام على الفريق.
- ✚ إعداد الموازنة اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ✚ تحديد الجهات والأطراف التي ينبغي اشتراكها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ✚ إعداد خطة مزممة لتنفيذ عمليات إعداد الخطة الاستراتيجية: تم إعداد برنامج زمني لإعداد الخطة الاستراتيجية لكل خطوة من الخطوات والمراحل اللاحقة، حتى اقرار وإشهار الخطة الاستراتيجية (يفضل أن تكون هذه الخطوة في البداية ويدخل ضمنها الخطة الزمنية لإنجاز المرحلة الاولى).

2- تحديد المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية: ومن هذه المرجعيات

- ✚ السياسة العامة للدولة.
- ✚ الرؤية الوطنية.
- ✚ أي مرجعيات أخرى تهم المؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الاستراتيجي:

وتعني هذه المرحلة ب(تحديد أين نحن الآن؟) ، أي وصف واقع المؤسسي وتحديد الوضع الاستراتيجي الحالي لها، ويتطلب إنجاز هذه المرحلة الآتي:

- ✚ تحديد المعلومات المطلوبة.
 - ✚ تحديد مصادر المعلومات.
 - ✚ بناء أدوات جمع البيانات.
 - ✚ تدريب فريق لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.
 - ✚ جمع البيانات، وتحليلها ، واستخراج النتائج والمؤشرات.
- ويمكن تحديد الخطوات الأساسية لهذه المرحلة في الآتي:

1- تحليل احتياجات اصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة،

ويمكن تحديد تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، من خلال استخدام المنهجية الآتية:

- ✚ استعراض كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل المؤسسة، والاتفاق عليها.

✚ الأطراف هي جهات أو مجموعات أو أفراد داخلية أو خارجية تحيط بالمؤسسة وترتبط معها بعلاقة مباشرة.

✚ تجميع الأطراف المتشابهة في الاحتياجات ضمن مكونات أكبر وإعادة تسمية الطرف الجامع لتلك الأطراف.

✚ الحرص على إبقاء 5 إلى 9 أطراف رئيسية تؤثر بشكل مباشر في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة.

✚ تحديد أهم 3 احتياجات رئيسية لكل طرف من المؤسسة من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا يحتاج كل طرف بشكل رئيسي من المؤسسة لضمان مساهمته في تطوير أداء المؤسسة؟».

✚ الحرص على إشراك ممثلين عن كل طرف للاستماع مباشرة للاحتياجات الرئيسية لذلك الطرف.

✚ تحديد أهم 3 احتياجات رئيسية للمؤسسة من كل طرف من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا تحتاج المؤسسة من كل طرف رئيسي لضمان تطوير أدائها؟»

✚ استعراض أهم الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من كافة الأطراف في مجموعة مستقلة وكذلك أهم الاحتياجات الرئيسية للأطراف من المؤسسة في مجموعة أخرى

✚ مراجعة وتنقيح الاحتياجات وصياغتها كعناصر ملموسة يمكن قياسها وتحقيقها.

2- تحليل المنافسين، وذلك من خلال تحليل:

✚ نقاط القوة لدى المنافسين والتي تميزهم عن المؤسسة.

✚ نقاط الضعف لدى المنافسين والتي تتميز عنهم المؤسسة.

✚ تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.

3- التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية:

تعد منهجية (SWOT) من أشهر المنهجيات في التحليل البيئي، وفيها يتم التركيز على الآتي:

✚ تحليل البيئة الداخلية (تحليل نقاط القوة والضعف): القدرة المؤسسية - الفاعلية

التنظيمية، اعتماد محاور ومعايير ومؤشرات وأدوات يتم التوافق عليها كأساس للتحليل.

✚ تحليل البيئة الخارجية (تحليل الفرص والتهديدات): وذلك من خلال:

✚ تحليل اتجاهات سوق العمل، تحليل البيئة القانونية، تحليل الشركاء، تحليل العوامل السياسية، تحليل العوامل الاقتصادية، تحليل العوامل الاجتماعية، تحليل العوامل التكنولوجية، وغيرها من العوامل التي يمكن ان تشكل فرص أو تهديدات حالية او مستقبلية للمؤسسة.

4- كتابة تقرير شامل لنتائج التحليل في صورته المبدئية.

5- تحديد مجالات عمل المؤسسة التي يراد تحسينها وتطويرها.

6- اسقاط نتائج التحليل البيئي على كل مجال من مجالات عمل المؤسسة.

7- تحديد الاوزان النسبية ودرجة التأثير والوزن المرجح لكل نقطة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وللتعرف على طريقة الوزن المرجح للعوامل الاستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية يمكن الاسترشاد بالاتي:

بعد انتهاء أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة من دراسة وتشخيص وتحليل المتغيرات والعوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن ثم تحديد مجالات القوة ومجالات الضعف، يتم استخلاص الدلالات الاستراتيجية لذلك التحليل البيئي، ويتم إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية من خلال الخطوات الآتية:

أ- تحديد وزن نسبي لكل نقطة من نقاط القوة/الفرص (عامل استراتيجي) ولكل نقطة من نقاط الضعف / التهديدات (عامل استراتيجي)، ومراعاة أن مجموع الأوزان النسبية لنقاط القوة/الفرص (0.50) ولنقاط الضعف/التهديدات (0.50) بحيث يكون مجموع الوزن النسبي لنقاط القوة ونقاط الضعف يساوي واحد صحيح، ولنقاط الفرص والتهديدات يساوي واحد صحيح.

ب- ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) ترتيباً تنازلياً بحيث أن الترتيب الأول لنقطة القوة/الفرصة أو الضعف/التهديد ذات الوزن النسبي الأكبر، بينما الترتيب الأخير لنقطة القوة/الفرصة أو الضعف/التهديد ذات الوزن النسبي الأصغر.

ج- حساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط القوة/الفرص عن طريق ضرب الوزن النسبي × (4) في حالة قدرة المؤسسة على الاستفادة من نقطة القوة/الفرصة بنسبة (90-100%)،

ويضرب الوزن النسبي $3 \times$ في حالة قدرة المؤسسة على الاستفادة من نقطة القوة/ الفرصة بنسبة (75-90%)

د- بالنسبة لحساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط الضعف/ التهديد فيكون عن طريق ضرب الوزن النسبي $2 \times$ في حالة قدرة المؤسسة على التغلب على نقطة الضعف/ التهديد بنسبة (90%-100%)، ويضرب الوزن النسبي $1 \times$ في حالة قدرة المؤسسة على التغلب على نقطة الضعف/ التهديد بنسبة (75%-90%).

هـ - جمع الأوزان المرجحة لكل من نقاط القوة/ الفرص ونقاط الضعف/ التهديدات للوصول إلى الوزن الكلي المرجح بالنسبة للمؤسسة، وهذا الرقم يعبر عن قدرة المؤسسة على التعامل مع عوامل البيئة الداخلية، أو الخارجية (كلما زاد الرقم واقترب من 3 كانت القدرة أكبر والعكس صحيح).

8- تحديد الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة على مستوى كل مجال.

9- تحديد الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة بشكل عام (الواقع).

10- تنقيح تقرير التحليل واعداده في صورته النهائية. (أين نحن الآن؟)

المرحلة الثالثة: صياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة:

وتهتم هذه المرحلة بالإجابة على التساؤل (أين نريد أن نكون؟)، أي الوضع (المأمول)، وفي هذه المرحلة يتم الآتي:

1- إعداد صياغات مبدئية للرؤية والرسالة والقيم، ولهذا الغرض يمكن الاسترشاد بالإجراءات الآتية:

أ- ارشادات لإعداد الرؤية:

- ✚ تعريف الفريق بمفهوم الرؤية، وخصائص الرؤية الجيدة.
- ✚ مراجعة رؤى المؤسسة خلال الفترة السابقة.
- ✚ عرض رؤى لمؤسسات مشابهة محلية واقليمية وعالمية.
- ✚ صياغة عدة بدائل لرؤى تعكس الأولويات والطموحات لدى المؤسسة.

✚ اختيار الرؤى التي تحتوي على أكبر قدر من المضامين التي ينبغي أن تتوفر في الرؤية.

✚ يتم توثيق الصيغة المتفق عليها في محضر.

ب- ارشادات لصياغة الرسالة:

✚ تعريف الفريق بمفهوم الرسالة والعناصر والخصائص المميزة للرسالة الجيدة.

✚ مراجعة رسائل سابقة للمؤسسة.

✚ عرض رسائل لمؤسسات محلية وإقليمية وعالمية مشابهة.

✚ صياغة عدة بدائل للرسالة من قبل كل مشارك.

✚ التوافق على أفضل خمس صيغ مناسبة، ثم نقد وتهذيب كل منها حتى الوصول إلى

صيغة واحدة يتفق عليه جميع أعضاء الفريق.

✚ يتم توثيق الصيغة المتفق عليها في محضر.

ج- ارشادات لتحديد القيم المؤسسية:

✚ يتم اشتقاقها من رؤية ورسالة المؤسسة.

✚ يتم عرض مفهوم القيم المؤسسية خلال ورشة عمل، وعرض أمثلة عليها، وبمشاركة

الجميع يتم اختيار مجموعة من القيم تعكس رؤية ورسالة المؤسسة ورغبة الفريق

بتحديد إطار سلوكي وأخلاقي لعلاقاتهم داخلياً وخارجياً.

✚ يتم توثيق القيم المتفق عليها في محضر.

وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة الآتي:

✚ مراجعة الصياغة المبدئية للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة في ضوء نتائج التحليل،

وترشيدها بحسب امكانات وقدرات المؤسسة، والفترة الزمنية المحددة للخطة

الاستراتيجية.

✚ إذا كانت التوجهات الاستراتيجية طموحة ويصعب تحقيقها خلال فترة الخطة

الاستراتيجية، يمكن تقسيمها إلى مرحلتين استراتيجيتين أو أكثر، وتصاغ رؤية خاصة

بكل مرحلة بحيث تكون قابلة للتحقق.

2- إعداد الصياغات النهائية للرؤية والرسالة والقيم.

3- صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل مبدي، ويمكن الاسترشاد بالموجهات الآتية:

✚ يتم التعريف بمفهوم الأهداف الاستراتيجية، وخصائص الهدف الاستراتيجي، واستعراض أمثلة عديدة لأهداف استراتيجية لنماذج لمؤسسات مشابهة.

✚ ينبغي أن تشتق الأهداف الاستراتيجية من رؤية ورسالة المؤسسة وغاياتها الاستراتيجية.

✚ الأهداف الاستراتيجية يجب أن تحدد الاستراتيجيات المناسبة ومسارات العبور من " أين نحن الآن؟" إلى " أين نريد أن نكون؟".

✚ يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية من خلال دراسة البدائل والاستراتيجيات المتوافقة مع الوضع الاستراتيجي الحالي والوضع المأمول والمفاضلة بين تلك البدائل والخيارات الاستراتيجية التي تضمن تحقيق رؤية المؤسسة بأقل التكاليف وأقل جهد وأفضل جودة وفي أقرب وقت.

✚ الأهداف الاستراتيجية ينبغي أن تغطي جميع مجالات العمل الرئيسة للمؤسسة، وبما يحقق النكامل بينها ويضمن عدم إغفال أي منها، أو التركيز على مجالات على حساب مجالات أخرى.

✚ يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بصيغة مناسبة بحيث تكون قابلة للترجمة الى برامج ومشاريع وأنشطة واجراءات عملية، وفي ضوء تلك الأهداف الاستراتيجية يتم اعداد الخطة التنفيذية.

4- تتقيح الأهداف الاستراتيجية وصياغتها في صورتها النهائية.

المرحلة الرابعة: إعداد الخطة التنفيذية:

في هذه المرحلة يتم ترجمة كل هدف استراتيجي الى برامج ومشاريع وأنشطة ومؤشرات أداء ومؤشرات نجاح، ويتم تحديد الفترة اللازمة لتنفيذ كل نشاط والمسؤول عن المتابعة والتنفيذ، والتكلفة التقديرية لكل نشاط، ومصادر التمويل، كما في النموذج الآتي:

نموذج للخطة التنفيذية

الهدف الاستراتيجي:									
البرامج	المشاريع	الأنشطة	مؤشرات الأداء	فترة التنفيذ	المسؤول عن المتابعة	المسؤول عن التنفيذ	مؤشرات النجاح	التكلفة التقديرية	مصادر التمويل
البرنامج 1	المشروع 1	النشاط 1: النشاط 2: النشاط 3:							
	المشروع 2							
	المشروع 3							
البرنامج 2	المشروع 1							
	المشروع 2							
	المشروع 3							

وهكذا يتم بالنسبة لكل هدف استراتيجي.

المرحلة الخامسة: اقرار الخطة الاستراتيجية وإشهارها.

وتهدف هذه المرحلة الى التعريف بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة لدى جميع الجهات ذات العلاقة، وتعريف جميع المعنيين بالتنفيذ بتفصيلاتها وما هو مطلوب من كل فرد لتحقيق الرؤية العامة للمؤسسة، كما تهدف الى اخراج الخطة الى حيز الوجود، وحتى لا تظل ديكوراً للاستعراض، أو تظل حبيسة الادراج، وفي هذه المرحلة يمكن الاسترشاد بالخطوات الآتية:

🔗 مراجعة الخطة من قبل مختصين وتنقيحها واخراجها في صورتها النهائية.

🔗 عقد ورش عمل لتعريف جميع العاملين بالمؤسسة بمضامين الخطة والمراحل التي

مرت بها، وإذكاء حماسهم للتفاعل معها بإيجابية.

✚ اعداد ملخص للخطة الاستراتيجية، وطباعته، ليتم توزيعه في مؤتمر اشهار الخطة.
✚ التحضير لمؤتمر اشهار يتم فيه دعوة أهم الشخصيات في البيئة المحيطة بالمؤسسة
لتدشين الخطة.

✚ يتم دعوة الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.
✚ يتم اشهار الخطة الاستراتيجية في مؤتمر علني، ليعزز لدى المعنيين بالتنفيذ أهمية
الخطة، وأهمية الأدوار التي ينبغي أن يقوموا بها لتحقيق الرؤية الاستراتيجية
للمؤسسة.

المرحلة الخامسة: الخط التشغيلية:

وتهدف هذه المرحلة الى تفصيل الخطة التنفيذية الى اجراءات يسهل فهمها وتنفيذها
ومتابعتها وتقييمها، وبحيث تتوجه كافة امكانات المؤسسة وجهود العاملين لتطبيق وتنفيذ
الخطة، وفي هذه المرحلة يتم الآتي:

- ✚ ترجمة الخطة التنفيذية الى خطط تشغيل سنوية عامة للمؤسسة .
- ✚ يتم ترجمة الخطة التنفيذية على مستوى كل قسم أو إدارة في المؤسسة.

المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم:

- يتم إعداد خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم، يراعى فيها الآتي:
- ✚ تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة والتنفيذ.
 - ✚ تحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة.
 - ✚ تحديد المقترحات للتغلب على تلك الصعوبات.
 - ✚ إعداد بطائق شهرية لكل جهة مسؤولة عن المتابعة والتنفيذ.
 - ✚ التقييم الشهري للبطائق الشهرية، وتقديم الأدلة والشواهد.
 - ✚ التقييم الفصلي كل ثلاثة أشهر، ومعالجة أي انحرافات أولاً بأول.
 - ✚ التقييم السنوي للخطة الاستراتيجية وإعداد تقرير الانجاز السنوي.
 - ✚ مراجعة الخطة وإدخال أي تعديلات أو تحسينات للخطة في ضوء نتائج التقييم
السنوي.

وختاماً: نأمل أن يسهم هذا الدليل في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسساتنا، وتشجيعها على إعداد خطة استراتيجية وفقاً لمنهجية علمية سليمة تضمن صياغة خطط استراتيجية تتبع من الحاجات الفعلية للمؤسسات، وتتوافق مع إمكاناتها وقدراتها، وتساعد في تحقيق طموحاتها، والارتقاء بمستوى أدائها، وتساعد على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة لديها، والتركيز على معالجة نقاط ضعفها، والالتيقظ المتواصل لاغتنام الفرص التي يمكن استثمارها لإحداث نقلة نوعية للمؤسسة، واستشراف التهديدات التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، وبالتالي الاستعداد المبكر لمواجهة تلك التهديدات، والتخفيف من حدتها، وبالتالي تحقيق طموح المؤسسات الراغبة في النهوض بمستواها، وتعزيز مكانتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتحسين جودة ونوعية مخرجاتها، والوصول إلى المستوى الأمثل.

"والله من وراء القصد"