

عملية التخطيط الاستراتيجي: التحليل والتنفيذ
ومراجعة الأداء (10 أيام)

UK Traininig

PARTNER



عملية التخطيط الاستراتيجي: التحليل والتنفيذ ومراجعة الأداء (10 أيام)

عملية التخطيط الاستراتيجي هي التسلسل المنظم للتحليل والاختيار والتنفيذ والمراجعة الذي تحدد به المؤسسة اتجاهها وتحوله إلى عمل ملموس وقابل للقياس. تمتد هذه الدورة 10 أيام، وهي موجهة إلى المديرين المتوسطين والأقدمين الذين يقودون التخطيط، وتنتهي بخطة استراتيجية مقدرة التكاليف تربط الخيارات المختبرة بالسيناريوهات بالمبادرات والموازنات ومؤشرات الأداء الرئيسية وجدول لمراجعة الأداء.

مقدمة

تستند الدورة إلى ثلاثة أطر. الأول Balanced Scorecard، وهو إطار لإدارة الأداء يربط الأهداف عبر المنظورات المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. والثاني Porter's Five Forces، وهو نموذج لتقدير شدة الضغط التنافسي في القطاع. والثالث تخطيط السيناريوهات، وهو أسلوب لاختبار الاستراتيجية في مواجهة عدة مستقبلات محتملة بدلا من توقع واحد. المستوى تطبيقي، فالمشاركون يسهمون أصلا في التخطيط ويحتاجون الآن إلى إدارة العملية كلها من التحليل إلى التنفيذ ثم مراجعة الأداء. ويعتمد التدريس على دراسات حالة من التصنيع والرعاية الصحية والخدمات العامة، تبنى منها خطة واحدة على مدى الأيام العشرة.

أهداف الدورة

- التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وتطبيق كل منهما في المرحلة المناسبة من دورة التخطيط
- تطبيق Porter's Five Forces وتحليل SWOT وتحليل سلسلة القيمة للحكم على الموقع التنافسي للمؤسسة
- المقارنة بين استراتيجيات Porter العامة واختيار ما يناسب قدرات المؤسسة وسوقها
- تفسير نتائج السيناريوهات لاختبار صمود الاستراتيجية المختارة في عدة مستقبلات محتملة
- تبرير المبادرات الاستراتيجية وموازناتها في ضوء أهداف Balanced Scorecard ومؤشرات الأداء الرئيسية ومستهدفات SMART
- تعريف حلقة لمراجعة الأداء تفصل متابعة التنفيذ عن المراجعة الاستراتيجية الدورية

الفئة المستهدفة

- المديرون الذين يقودون تخطيط وحدات الأعمال أو الإدارات ويقررون الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها وحداتهم
- مسؤولو الاستراتيجية والتخطيط الذين ينسقون خطة المؤسسة ويحكمون على السيناريوهات التي ينبغي لها الاستعداد لها
- قادة المالية والموازنات الذين يخصصون الموارد للمبادرات ويختارون المبادرات التي تمول أولا

المشاركون في هذه الدورة الذين يتولون المؤشرات ولوحات المتابعة ويقررون أي المقاييس تدل على حاجة الاستراتيجية إلى التعديل

UK Training PARTNER



▪ مديرو المشاريع والتحول الذين ينفذون المبادرات ويحكمون متى تستدعي مشكلة في التنفيذ تغيير الخطة

محاور الدورة

اليوم 1: التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط ودورة التخطيط

- عناصر التخطيط الاستراتيجي: الاتجاه والخيارات والموارد والمقاييس في حلقة واحدة
- التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط الاستراتيجي: البصيرة المتشعبة مقارنة بالتسلسل المنظم
- Strategy Safari: عشر مدارس لتكوين الاستراتيجية وما تفترضه كل منها
- عملية الإدارة الاستراتيجية: المراحل من التحليل إلى التنفيذ ثم المراجعة
- فوائد التخطيط الاستراتيجي وخرافاته: الفصل بين الأدلة والتصورات الشائعة الخاطئة

اليوم 2: تحليل البيئة الخارجية والداخلية

- Porter's Five Forces: تقييم المنافسة والدخول والبدائل وقوة المشتري والموردين
- مسح البيئة الخارجية: تتبع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية
- تحليل SWOT مقابل Five Forces: عوامل المؤسسة مقارنة بضغط القطاع
- خلق القيمة: تحديد الغاية والقيمة المقدمة لأصحاب المصلحة
- مراجعة القدرات الداخلية: تقييم الموارد والمهارات والعمليات أمام الاحتياجات الاستراتيجية

اليوم 3: الرؤية والرسالة والقيم بوصفها استراتيجيا

- بيان الرؤية مقابل بيان الرسالة: الطموح المستقبلي مقارنة بالغاية الحالية
- معايير صياغة الرسالة: النطاق والعملاء والإسهام المميز بلغة واضحة
- القيم المؤسسية: مبادئ تحدد الخيارات الاستراتيجية المقبولة
- تحديد الطموح الاستراتيجي: ربط الرؤية بنية قابلة للقياس على المدى الطويل
- إيصال الاتجاه: تعميم الرؤية والرسالة والقيم على الفرق والوحدات

اليوم 4: الاستراتيجية التنافسية والاختيار الاستراتيجي

- أهداف الاستراتيجية التنافسية: تحديد مجال المنافسة وطريقة التفوق فيه
- قيادة التكلفة مقابل التمايز مقابل التركيز: مقارنة استراتيجيات Porter العامة
- تحليل سلسلة القيمة: تحديد الأنشطة التي يولد فيها ابتكار القطاع هامش الربح
- الميزة التنافسية المستدامة: اختبار قدرة المنافسين على تقليد الميزة
- تقييم الخيارات الاستراتيجية: تقدير الخيارات وفق الملاءمة والجدوى والقبول

BLACKBIRD
PARTNER



اليوم 5: تخطيط السيناريوهات وعدم اليقين الاستراتيجي

- التنبؤ مقابل تخطيط السيناريوهات: إسقاط واحد مقارنة بعدة مستقبلات محتملة
- القوى الدافعة وحالات عدم اليقين الحرجة: اختيار محوري مصفوفة السيناريوهات
- سرديات السيناريوهات: كتابة قصص متسقة داخليا لكل مستقبل
- اختبار الإجهاد للاستراتيجية: فحص كل خيار استراتيجي أمام كل سيناريو
- مؤشرات الإنذار المبكر: إشارات تبين أي السيناريوهات يتحقق

اليوم 6: الأهداف الاستراتيجية و Balanced Scorecard والمؤشرات والمستهدفات

- المواءمة الاستراتيجية: ربط أهداف الوحدات بأولويات المؤسسة الاستراتيجية
- منظورات Balanced Scorecard: الأهداف المالية وأهداف العملاء والعمليات الداخلية والتعلم
- رسم علاقات السبب والنتيجة: ربط أهداف بطاقة الأداء عبر المنظورات الأربعة
- المؤشرات القائدة مقابل المؤشرات المتأخرة: خصائص المقاييس الفعالة لكل هدف
- مستهدفات SMART: مستويات أداء محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤقتة زمنيا

اليوم 7: المبادرات الاستراتيجية والخطط التشغيلية والموازنات

- المبادرات الاستراتيجية: تعريف مشاريع محددة المدة تسد فجوة في الأداء
- ترتيب أولويات المبادرات: تصنيفها حسب الأثر الاستراتيجي والتكلفة والمخاطر
- الخطة التشغيلية مقابل الخطة الاستراتيجية: إجراءات الإدارات مقارنة بالاتجاه متعدد الفترات
- موازنة المبادرات: ربط الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي بالأهداف الاستراتيجية
- تخصيص الموارد وإدارة المخاطر: توزيع الأفراد والأموال والاحتياجات على المبادرات

اليوم 8: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- خارطة طريق التنفيذ: ترتيب المبادرات والمعالج والاعتماديات خلال مدة الخطة
- دور القيادة في التنفيذ: الرعاية وصلاحيات القرار والمساءلة عن النتائج
- إدارة التغيير في تنفيذ الاستراتيجية: تهيئة الفرق للأولويات الجديدة
- التواصل مع أصحاب المصلحة: إشراك الموظفين ومجالس الإدارة والشركاء حول الأولويات
- التنفيذ الموجه من القمة مقابل التنفيذ التشاركي: الإطلاق الموجه مقارنة بالملكية المشتركة

UK Traininig

PARTNER



اليوم 9: إدارة الأداء والمراجعة الاستراتيجية

- حلقة إدارة الأداء: مراحل التخطيط والمتابعة والمراجعة والمكافأة
- تقارير لوحات المؤشرات: عمليات الرقابة لتتبع التقدم نحو المستهدفات
- المراجعة التشغيلية مقابل المراجعة الاستراتيجية: فحص التنفيذ الشهري مقارنة بإعادة التقييم الدورية
- حلقات التغذية الراجعة ومدخلات الموظفين: توظيف آراء العاملين في التحسين المستمر
- تكييف الاستراتيجية: تحليل بيانات الأداء لتعديل الأهداف والمبادرات

اليوم 10: تطبيق دراسات الحالة: إعداد الخطة الاستراتيجية مقدرة التكاليف وعرضها

- دراسات حالة التصنيع مقابل الخدمات العامة: كيف عدلت الاستراتيجيات بعد المراجعة
- دمج الاستراتيجية المختبرة بالسيناريوهات: تطبيق نتائج التحليل والاختيار واختبار الإجهاد معاً
- تجميع بطاقة الأداء والموازنة: تطبيق الأهداف والمؤشرات وتكاليف المبادرات على الخطة
- جلسة ملاحظات الزملاء: مراجعة بناءة لمسودة خطة كل مشارك
- إنهاء الخطة الاستراتيجية: عرض الخطة مقدرة التكاليف مع جدول مراجعة الأداء

المهارات التي ستكتسبها

- تحليل البيئة الاستراتيجية
- تحديد الموقع التنافسي
- تخطيط السيناريوهات
- تصميم Balanced Scorecard
- وضع المؤشرات والمستهدفات
- ترتيب أولويات المبادرات وموازنتها
- تخطيط تنفيذ الاستراتيجية
- حلقات مراجعة الأداء

لماذا تحضر هذه الدورة

- من التخطيط على أساس توقع واحد إلى اختبار الخيارات الاستراتيجية أمام عدة سيناريوهات قبل تخصيص الموارد
- من أهداف استراتيجية منفصلة عن الموازنة إلى مبادرات مقدرة التكاليف وممولة وفق أهداف بطاقة الأداء
- من الإبلاغ عن أعداد الأنشطة إلى قراءة المؤشرات القائدة والمتأخرة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجية
- من خطة تكتب مرة ثم تهمل إلى خطة استراتيجية مقدرة التكاليف مع جدول لمراجعة الأداء جاهزة للعرض على القيادة

UK Training
PARTNER



الخاتمة

يقوم التخطيط الاستراتيجي في جوهره على انضباط متكرر: تحديد مجال منافسة المؤسسة، وتمويل هذا القرار، ثم التحقق من استمرار صلاحيته. وتوضح الدورة ثلاثة فروق: التنبؤ مقابل تخطيط السيناريوهات، والخطط التشغيلية مقابل الخطط الاستراتيجية، والمراجعة التشغيلية مقابل المراجعة الاستراتيجية. وهي الخيار المناسب للمديرين وموظفي التخطيط الذين يحتاجون إلى العملية كاملة بما فيها التنفيذ والموازنات، لا إلى مقدمة أقصر تقتصر على خطوات التخطيط.

الأسئلة الشائعة عن الدورة

ما هي عملية التخطيط الاستراتيجي؟

عملية التخطيط الاستراتيجي هي التسلسل الذي تحلل فيه المؤسسة بيئتها وتختار اتجاهها وتمول مبادراتها وتنفذها ثم تراجع نتائجها. وتغذي كل مرحلة ما بعدها، فتعود نتائج المراجعة إلى التحليل وتعديل الخطة بدلا من استبدالها.

ما الفرق بين التنبؤ وتخطيط السيناريوهات في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

ينتج التنبؤ إسقاطا واحدا متوقعا، أما تخطيط السيناريوهات فيبني عدة مستقبلات محتملة من حالات عدم اليقين الحرجة. يناسب التنبؤ الظروف المستقرة، وتناسب السيناريوهات الظروف غير المؤكدة لأنها تتيح اختبار الاستراتيجية أمام كل مستقبل قبل تخصيص الموارد.

ما الأطر التي تتبعها دورة عملية التخطيط الاستراتيجي؟

تتبع الدورة Balanced Scorecard للأهداف والمؤشرات، و Porter's Five Forces واستراتيجيات Porter العامة للتحليل والاختيار، وتخطيط السيناريوهات لاختبار الخيارات في ظل عدم اليقين، مرتبة بالتسلسل الذي تستخدمها به المؤسسة.

هل تناسب دورة عملية التخطيط الاستراتيجي قادة المالية والموازنات؟

نعم. يكتسب قادة الموازنات الصلة بين الأهداف الاستراتيجية والإنفاق، إذ ترتب المبادرات وتقدر تكاليفها وتربط بمقاييس بطاقة الأداء، مما يساعدهم على الحكم على طلبات التمويل وفق الاستراتيجية لا وفق المخصصات السابقة.

ماذا ينتج المشاركون خلال دورة عملية التخطيط الاستراتيجي؟

ينتج المشاركون خطة استراتيجية مقدرة التكاليف تضم تحليل البيئة والاستراتيجية التنافسية المختارة واختبارات الإجهاد بالسيناريوهات وأهداف Balanced Scorecard مع مؤشرات ومستهدفاتها والمبادرات ذات الأولوية وموازناتها وجدولاً للمراجعات الاستراتيجية ومراجعات الأداء.

UK Training

PARTNER

