

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة

.... مجموعة من الأدلة « العملية » لبناء وإدارة منظمات
أصحاب أعمال فاعلة

الدليل الثاني الإستراتيجية

نهج استراتيجي لإدارة منظمات أصحاب الأعمال

.... تطوير خطة عمل مستدامة إضافة إلى الموافقة عليها وتقديمها

صادر لصالح مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية من قبل أكاديميين في
قسم ماجستير إدارة الأعمال، جامعة المنظمات الدولية في جنيف

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن أو ترجمة يجب أن يوجه إلى منشورات مكتب العمل الدولي الحقوق والتراخيص (جنيف) العنوان أدناه أو عبر البريد الإلكتروني: pubdroit@ilo.org يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

منظمة العمل الدولية

«منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة»

بيروت، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٧

الدليل الاول: ادارة الحكم ISBN 978-92-2-617399-6

الدليل الثاني: الاستراتيجية ISBN 978-92-2-617400-9

الدليل الثالث: المناصرة ISBN 978-92-2-617401-6

الدليل الرابع: تعزيز العائدات ISBN 978-92-2-617402-3

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (print) ISBN 978-92-2-617403-0

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (CD-ROM) ISBN 978-92-2-617404-7

ILO

“The Effective Employers’ Organization”

A series of “hands-on” guides to building and managing effective employers’ organizations

Geneva, International Labour Office, 2005

Guide 1. Governance: ISBN 92-2-117399-2

Guide 2. Strategy: ISBN 92-2-117400-X

Guide 3. Advocacy: ISBN 92-2-117401-8

Guide 4. Revenue Building: ISBN 92-2-117402-6

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117403-4 (print)

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117404-2 (CD-ROM)

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. تقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

إن الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications

International Labour Office

Ch – 1211, Geneva 22 – Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني : pubvente@ilo.org ومن خلال شبكة الإنترنت : www.ilo.org/publns

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان – الفنطاري

ص.ب. ١١-٨٨٠٤

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت – لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org

الدليل الثاني الإستراتيجية

نهج استراتيجي لإدارة منظمات أصحاب الأعمال

.... تطوير خطة عمل مستدامة إضافة إلى الموافقة عليها وتقديمها

المضمون

١	كيفية استخدام هذا الدليل	القسم الأول
٣	منظمات اصحاب الاعمال والتخطيط الاستراتيجي	القسم الثاني
٩	تطوير بيان الرسالة	القسم الثالث
١٣	الموافقة على الأولويات الاستراتيجية	القسم الرابع
٢٥	تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل	القسم الخامس
٣١	قياس التقدم ومراجعته	القسم السادس
٣٣	خطة عمل لتطوير خطة استراتيجية ولأئحة التحقق النهائية	القسم السابع
٤١	ما الذي يقوله مرشدو الأعمال (بمساهمة I.H. Dror- جامعة جنيف)	القسم الثامن
٤٩	قراءات ومراجع إضافية حول التخطيط الاستراتيجي وجمعيات الأعمال	القسم التاسع

القسم الأول

كيفية استخدام هذا الدليل

سوف تفيد منظمات أصحاب الأعمال على المستوى الوطني في الدول المتقدمة. وتبرز أهمية هذه المجموعة بشكل خاص لدى المنظمات التي تفكر في، أو قد شرعت بمراجعة استراتيجية لطريقة عملها الحالية.

ويشكل النهج الاستراتيجي لإدارة منظمات أصحاب الأعمال نهجاً تدريجياً لتطوير خطة عمل مستدامة والموافقة عليها وتقديمها. وهو يتضمن مجموعة من الأدوات العملية التي تساعد المسؤولين في منظمات أصحاب الأعمال على مراجعة استراتيجية الأعمال الحالية لديهم أو تطوير أخرى من الصفر. وتتوزع هذه الأدوات على أربعة أنواع:

إن النهج الاستراتيجي لإدارة منظمات أصحاب الأعمال هو الدليل الثاني في هذه المجموعة التي تكوّن رزمة منظمة أصحاب الأعمال الفاعلة.

وقد صُمّمت هذه المجموعة لمساعدة المدراء التنفيذيين والمدراء العامين والمدراء في منظمات أصحاب الأعمال على بناء وإدارة منظماتهم بنهج استراتيجي وفعالية أكبر. وتتوجّه هذه المجموعة بشكل أساسي إلى الذين يؤسسون ويبنون ويديرون منظمات أصحاب الأعمال على المستوى الوطني في الدول الأقل نمواً وبلدان التحول الاقتصادي. إلا أنها سوف تزود المنظمات الإقليمية والقطاعية التي أنشئت لتمثّل مصالح أصحاب الأعمال، بكمٍّ من النصائح، كما أنها

صُمّمت لوائح التحقق للمساعدة على مراجعة الموقع الحالي للمنظمة والتعرّف على الشوائب الاستراتيجية إضافة إلى التخطيط لسبل من أجل تصميم خطة عمل مستدامة وتطبيقها.



لوائح التحقق

تزود الممارسات الفضلى بأمثلة حول كيفية معالجة المنظمات للمشاكل التي تواجهها.



الممارسات الفضلى

يمكن استخدام التمارين العملية فردياً، أو من قبل الأطراف العاملة أو أجهزة صنع القرار.



التمارين العملية

تتضمن أقوالاً مأثورة لكُتاب محترمين وهي تعكس النقاط الأهم. ويمكنكم استخدامها في محادثاتكم وموادكم المكتوبة.



أقوال مأثورة

واستخدامه بشكل مستقل كمقدمة مختصرة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

أخيراً، يتعرّف القسم بعنوان قراءات ومراجع إضافية حول التخطيط الاستراتيجي ومنظمات اصحاب الاعمال، على أفكار عامة لقراءات إضافية أو مساعدة ويقترح مصادر إضافية لمعالجة موضوع منظمات اصحاب الاعمال وتطوير الاستراتيجيات وتقديمها. وإن المواد المتوفرة لقليلة ومعظمها قد طوّره مكتب أنشطة اصحاب الاعمال التابع لمنظمة العمل الدولية.

وقد صُمّمت الأدلة الأربعة في سلسلة منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة لأن تكون أدوات متعددة الأهداف. ومع أن هذا الدليل حول الاستراتيجية يجب أن يكون مباشراً ومثيراً للاهتمام لدى القراء، إلا أن استعراضه من البداية إلى النهاية ليس الطريقة الوحيدة أو الفضلى للاستفادة منه إلى أقصى حدّ. فغالباً ما تكون المنظمات في مراحل مختلفة من التنمية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحتاج إلى تعميق عملها في بعض المجالات. فمثلاً تحويل بيان رسالة موجود إلى خطة استراتيجية، أو خطة استراتيجية إلى واقع ملموس، قد يكون من الأولويات الأساسية. الأمر سيان بالنسبة إلى المنظمة التي ربما تودّ أن تبدأ بتطوير بيان الرسالة وتترك التخطيط الاستراتيجي الأكثر تفصيلاً إلى يوم آخر. ويبدو جلياً أنه من الأفضل تغطية العملية برمتها لكن المنظمة التي لديها بيان رسالة واضح ومفهوم جيداً ستكون بوضع أفضل من تلك التي ليس لديها هذا البيان.

ولا بد أن نلاحظ أن المنظمة التي تعمل من الصفر عبر تقديم ومراجعة خططها الاستراتيجية يجب أن تتفاد إهمال الخطوات في العملية خاصة تلك التي تتضمن النظر في الخيارات الاستراتيجية أو ضمان التأييد من المجموعات المهمة. وإن الوقت المدّخر عبر إهمال بعض النواحي والتواصل سيكون أكثر من ضائع لاحقاً لأن التقدّم المُحرز لم يتحقق بشكل سليم ولم يتم التفكير به أو قبوله من قبل الذين لديهم دور مهم في تقديمه.

وأخيراً، هذا دليل مختصر يتناول موضوعاً متشعباً. وهو لا يدّعي كونه شاملاً أو عرض أفكار إبتكارية. فقد ارتكز هذا الدليل إلى حد كبير ومن دون خجل على مواد سابقة في موضوع التخطيط الاستراتيجي عموماً. وهو يولي أهمية خاصة للعمل الذي أنجزته منظمات اصحاب الاعمال بشكل خاص ويبني على تجربة الكتاب في مراقبة ما ينجح وما لا ينجح في الممارسات اليومية. وتُبذل كل الجهود في هذا النص في مربعات الممارسات الفضلى وفي الاقتراحات بشأن القراءات الإضافية للإقرار بالمجموعة الواسعة من المصادر المستخدمة.

يتناول هذا الدليل في سلسلة منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة تصميم وتطبيق الخطط الاستراتيجية. وهو يبدأ بالكلام عن أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات اصحاب الاعمال ثم ينتقل إلى وصف الخطوات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي وعملية التطبيق.

■ تطوير بيان الرسالة: يناقش هذا الجزء أهمية بيان الرسالة والرؤيا والقيم في المنظمة كعناصر أساسية بالنسبة إلى الأعضاء والذين تتعامل معهم المنظمة والذين يعملون فيها. وهو يتضمن النصح والتوجيه العملي والتمارين ولائحة تحقق للمساعدة على تطوير ومراجعة بيانات الرسالة والرؤى والقيم.

■ الموافقة على الأولويات الاستراتيجية: يقترح هذا القسم إطاراً تحليلياً بسيطاً لجمع البيانات وإنتاج مجموعة من الخيارات الاستراتيجية والانتقاء منها واكتساب المزيد من المعلومات المهمة بشأن الخطط الاستراتيجية من لجان الإدارة الأساسية والموظفين في منظمة اصحاب الاعمال والأعضاء.

■ تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل: يتناول هذا القسم السؤال المهم الكامن في الانتقال من وثيقة مصممة بشكل جيد، إلى الواقع العملي اليومي. وهو يزوّد بأفكار حول تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أهداف تنظيمية خاصة بالدائرة وبالأفراد وخطط عمل.

■ قياس التقدّم ومراجعته: يتناول هذا القسم أهم ناحية من التخطيط الاستراتيجي لكنها الأكثر إهمالاً وهي قياس الإنجازات ومراجعة وتقييم الخطط على ضوء التجربة.

ويعرض القسم السابع من هذا الدليل لخطة عمل من أجل تطوير خطة استراتيجية. وإن خطة العمل هذه هي دليل تدريجي للتخطيط يستهدف بشكل أساسي الذين يعملون بموارد محددة. ويلي خطة العمل لائحة مختصرة تتضمن الأمور الاستراتيجية التي "يُصح بها" ولا يُصح بها، ولائحة تحقق نهائية تمزج بين لوائح التحقق ذات المواضيع المحددة الواردة في نهاية معظم الأقسام وأداة مراجعة تنظيمية شاملة. ويمكن استخدام هذه الأدوات في نهاية دليل الاستراتيجية من أجل تسهيل التخطيط للأعمال أو يمكن استخدامها منذ البداية كأدوات لوضع القواعد المعيارية لمعرفة موقع المنظمة من ناحية التخطيط الاستراتيجي.

وفي نهاية هذا الدليل تقريباً، ترد مراجعة مختصرة للمقالات الأكاديمية حول التخطيط الاستراتيجي - ما الذي يقوله مرشدو الأعمال. ويصف هذا القسم في مكان واحد وفي سياق أكاديمي الأدوات التحليلية المقترحة في الدليل. فهذا قسم مستقل يزوّد القارئ بالمراجع الأكاديمية الأساسية حول موضوع التنمية الاستراتيجية ويدلّ على قراءات إضافية مقترحة في القسم التاسع. ولا يرتبط هذا القسم بالضرورة بمنظمات اصحاب الاعمال ويمكن نقله

القسم الثاني

منظمات اصحاب الاعمال والتخطيط الاستراتيجي

منظمات اصحاب الاعمال في عالم يتغير

بسرعة

أدى ذلك إلى إطلاق خدمات جديدة وعمليات دمج ومشاريع مشتركة مع منظمات أخرى تمثل مصالح الأعمال وإلى تمارين تقليص الكلفة. والبعض من هذه المبادرات كان ناجحاً والبعض الآخر أقل نجاحاً.

وفي الوقت نفسه، قلّما كان هناك من فترة حيث احتاج «صوت الأعمال» حول مجموعة من المسائل ومع مجموعة من الجماهير إلى أن يُطوّر بهذا الوضوح وتنظيم كبير. فإن الحاجة إلى التأثير على إنشاء بيئة عمل مؤاتية للأعمال والحفاظ عليها في أوقات تغيرات كبيرة قلّما كان أكبر وقلّما كان جدول العمل أوسع نطاقاً وأكثر تشعباً. فإن مسائل العولة والتنافسية الوطنية؛ أخلاقيات الشركات؛ وحماية البيئة؛ وحريات التسويق؛ وقوانين المنتجات والتوضيب وإصلاح سوق العمل، جميعها واردة اليوم على جدول أعمال منظمات اصحاب الاعمال.

الحاجة لنهج استراتيجي

تعمل منظمات اصحاب الاعمال في إطار الطلب المتزايد على الخدمات وضغوطات كبيرة من ناحية العائدات، وموارد داخلية محدودة. ولذا، فإن اتخاذ القرارات بشأن الأولويات وجمع الأموال ضروريان من أجل تمكين المنظمة من تعزيز مصالح الأعمال على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وهذا يستوجب نهجاً استراتيجياً من أجل تحديد الأولويات وطريقة تقديمها بشكل فاعل.

قول مأثور

«إذا لم يعرف الإنسان إلى أي مرفأ هو متجه، فما من رياح ستكون مؤاتية له»

Seneca
كاتب روماني،
فيلسوف وسياسي
5 BC-65AD

تواجه اليوم منظمات اصحاب الاعمال عبر العالم تحديات جديدة وخطيرة.

■ في العالم النامي، لا يزال الكفاح الطويل مستمراً من أجل البقاء. فالمشاكل الأساسية التي تواجهها المنظمات تكمن في ضمان الأعداد المناسبة من الأعضاء لتكون تمثيلية؛ وضمان الاشتراكات المناسبة، وعائدات الخدمات أو المنح من أجل التمكن من دفع الأجور وجذب الموظفين والحفاظ عليهم، سيّما الذين لديهم ميزة تنافسية في سوق العمل الذي يهيمن عليه بشكل متزايد المحامون والمستشارون. فغالباً ما تواجه هذه التحديات في بيئة حيث تعمل المنظمة على أن تظهر «كصوت للأعمال» ذات مصداقية ولا يزال عليها أن تقنع الحكومة أن صوت اصحاب الاعمال «مهم».

■ أما في بلدان التحول الاقتصادي التي تشمل اقتصادات أوروبا الوسطى والشرقية، فقد برزت منظمات جديدة لاصحاب الاعمال منذ سقوط الشيوعية عام ١٩٨٩. وليس لديها من عضوية تاريخية أو قاعدة خدمات يمكن أن تبني عليها ولا بد من أن تبتكر دوراً مستديماً لنفسها في سوق صعبة وتنافسية تغيب عنها عوامل كثيرة هي التي ساهمت في النجاح النسبي لنظيراتها الغربية. وإن النقابات لضعيفة ومفهوم الحاجة للتضامن بين اصحاب الاعمال حتى أضعف من ذلك. وغالباً ما تتردد الحكومات في تشاطر مساحة صنع القرار مع الشركات والعمال أو الإثنتين معاً.

■ أما في العالم المتقدم، فإن الطبيعة المتغيرة بسرعة لعلاقات العمال والانتقال نحو التفاوض الجماعي الذي يشمل عدداً من اصحاب الاعمال لا يزال يجبر الكثير من منظمات اصحاب الاعمال على إعادة النظر في مزيج من الخدمات ارتكز تاريخياً على التفاوض باسم الشركات من أجل تحديد الأجر. وغالباً ما

يوجد بيان رسالة مكتوب	%٧٨
يتم تحويل بيان الرسالة إلى استراتيجية مكتوبة	%٢٨
يتم تحويل استراتيجية الأعمال إلى أهداف للأعمال	%٢٨

إن أكثر من ثلاثة أرباع منظمات اصحاب الاعمال لديها بيان رسالة مكتوب. ويمكن مقارنة ذلك إلى حد ما مع أداء الأعضاء - ألا وهم اصحاب الاعمال في القطاع الخاص. إلا أن ما يثير العجب هو أن حوالي ثلث منظمات اصحاب الاعمال وحسب يحول بيان الرسالة إلى استراتيجية للأعمال و/أو أهداف للأعمال.

سألت أيضاً دراسة منظمة العمل الدولية كيف أن منظمات اصحاب الاعمال تنشر هذه الوثائق الاستراتيجية. ونظراً للحاجة إلى إفهام أهدافها إلى أعضائها والأعضاء المحتملين والذين يسعون إلى ممارسة النفوذ، فإن النتائج المعروضة في ما يلي تكتسي أهمية قصوى.

منشورة داخلياً	منشورة داخلياً	منشورة داخلياً وخارجياً
بيان الرسالة	%٧٨	%٣٨
استراتيجية الأعمال	%٢٨	%٨
أهداف الأعمال	%٣٣	%٥

إن البيانات حول منظمات أصحاب الأعمال في الدول المتقدمة والأقل تقدماً تظهر أن الأداء في الدول المتقدمة أفضل إلى حد ما. إلا أن هذا الأداء الأفضل ليس بالمستوى المطلوب. وإن أقل من ٥٠ من منظمات اصحاب الاعمال في الدول المتقدمة لديها استراتيجية أعمال والثلث وحسب لديه أهداف مكتوبة ناشئة عنها.

وإن التخطيط الاستراتيجي أو تخطيط الأعمال في شركات القطاع الخاص التي تمثلها منظمات اصحاب الاعمال هو جزء مقبول بشكل جيد من الجدول الزمني المنتظم للأعمال الذي قلماً يخضع للتشكيك أو النقد. فتعمل الشركات في إطار كميات كبيرة من الأموال وتستثمر في تجهيزات رأسمالية معقدة ومكلفة، وغالباً ما تعمل عبر الحدود الوطنية. إضافة إلى ذلك، فإن المدراء والمدراء العاملين يراهنون على إقناع المساهمين بأنهم يعرفون ما الذي يفعلونه.

وقد تكون التعقيدات التي تواجه منظمات اصحاب الاعمال مختلفة عن تلك التي تواجه شركات القطاع الخاص إلا أنها لا تطرح تحديات أقل. فغالباً ما يكون لديها:

- أهداف معقدة وواسعة النطاق؛
- مجموعة واسعة من خيارات الخدمات؛
- قاعدة زبائن متطلبة للغاية - الأعضاء؛ و
- موارد محدودة مما يعرقل عملها.

في هذا السياق، فإن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل المنطقي الوحيد لتحديد الأولويات من أجل استخدام الموارد المحدودة للغاية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على فهم وتأييد الأعضاء للأهداف التنظيمية. وبكل بساطة، لا يمكن لمنظمات اصحاب الاعمال أن تفعل كل ما يُطلب إليها، ولذا فإن غالباً ما يُقيد وضع سياق استراتيجي واضح في صنع القرارات الصعبة وتفسيرها. وتوخياً لمنفعة إضافية، فإن تطوير خطة عمل استراتيجية يساعد على تحسين التواصل الداخلي والخارجي ويعزز عمل موظفي منظمة اصحاب الاعمال كفريق متضامن، وداخل وبين اللجان المختلفة.

التخطيط الاستراتيجي في الممارسة

بالرغم من هذا التحليل البسيط نسبياً (ولكن المقنع)، فإن الأبحاث حول ترجمة بيانات الرسالة لدى منظمات اصحاب الاعمال إلى استراتيجية وأهداف وأنظمة إدارة الأداء تشير إلى أن الطريق لا يزال طويلاً أمامها.

وعلى أية حال، فإن التخطيط الاستراتيجي الموصوف آنفاً يطرح مشكلة أساسية بالنسبة إلى منظمات اصحاب الاعمال. فعملية التخطيط ستستغرق وقتاً وطاقة وتحتاج إلى المثابرة. وإن خلفة الأزمة المالية أو التنظيمية المباشرة ليست بالبيئة المؤاتية لصنع القرار.

إقناع صانعي القرار

في غياب حالة الأزمة، عادة ما يدعو تطوير خطة استراتيجية إلى قرارات صارمة ويستوجب ذلك قيادة العملية من قبل أعلى الهرم في المنظمة والحفاظ عليها. ويؤدي ذلك إلى التحدي الأول للذين يدافعون عن مراجعة استراتيجية أساسية - وهذا يكمن في إقناع المسؤولين عن منظمة اصحاب الاعمال في الالتزام بالعملية والنتائج الناشئة عنها.

وغالباً ما يجب تحضير ورقة أو عرض من أجل إثارة النقاش بين صانعي القرار في المناصب العليا في المنظمة. ولا شك في أن المضمون سيختلف إلا أن العناصر الأساسية ستكون:

- دراسة التوجهات الحالية والحديثة في مجال العضوية وتمويل المنظمة؛
- رغبة في توفير خدمة أفضل للمنظمات الأعضاء وذلك عبر تقريب الخدمات المقدمة من حاجاتهم؛
- التعرف على التحديات الحالية والمستقبلية الخارجية التي تواجه المنظمة من مثل التطورات في مجال المنافسة والتوجهات في علاقات الاستخدام وجدول الأعمال الحكومي؛
- توقع إلى أين «بدل مزيد من الجهود في الإتجاه نفسه» سوف يوصل المنظمة خلال السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة.

بعد مراجعة هذه الأسئلة، إن بقيت من شكوك أو كانت هناك حاجة إلى التزام إضافي من قبل الإدارة العليا، فمن الأفضل عدم الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي.

حاجة ملحة - ولكن أسباب ملحة لعدم التحرك

يشكل التخطيط الاستراتيجي أداة لـ:

- النظر في الأسباب العامة لوجود المنظمة؛
- تحديد الاستراتيجيات الأساسية التي سوف تقدم رسالة الأعمال؛
- وضع خطط عمل تركز على هذه الاستراتيجيات الأساسية؛ و
- ربط المنظمة وأعضائها بالعمل نحو أهداف مشتركة ومفهومة.

ومن الأدلة التي توصلت إليها منظمة العمل الدولية، يبدو أن المدراء المنهمكين في منظمات اصحاب الاعمال لا يزالون يحتاجون إلى أن يقتنعوا بالحاجة إلى تخصيص الوقت في جداولهم الزمنية الحافلة بالأعمال من أجل التعرف على الأولويات الأساسية التي سوف تحرز فرقاً حقيقياً في جودة بيئة العمل التي يتحرك فيها أعضاؤهم.

وعموماً، فإن أحد هذه العوامل أو مجموعة منها يسمح بتفادي أن تخصص منظمة اصحاب الاعمال الوقت والطاقة للتخطيط الاستراتيجي:

- يعرقل حجم المسائل التشغيلية والأزمات الناشئة على أساس يومي تخصيص وقت أطول لهذه المواضيع؛
- يمكن لنجاح الاستراتيجيات الماضية أن يؤدي بالمدراء إلى الاعتقاد بأن الحل لمشاكل اليوم يكمن في التمسك بالحلول المجربة سابقاً والمختبرة؛
- الافتقار إلى البيانات الموضوعية التي ترتبط بأراء الأعضاء ومستويات العضوية والخدمات المقدمة والضغوط التنافسية؛ أو بكل بساطة
- التلكؤ عن التغيير.

وغالباً ما يكون السبب وراء خطوة لوضع الاستراتيجية للمرة الأولى ومراجعة استراتيجية قديمة هو أزمة ما. وعادة ما ينتج ذلك عن خسارة عضو أساسي أو مجموعة من الأعضاء، أو منافس يحرز تقدماً في مجال خدمة تجني الأرباح، أو إنهيار خدمة كانت تولد العائدات أو تغير في فريق الإدارة العليا أو خسارة مفاجئة لموظفين أساسيين لديهم خبرات ضرورية، ثغرة أساسية في التمويل، أو تغير جذري في البيئة التشغيلية.

تمرين عملي



إذا ما قرّر فريق الإدارة أن يبدأ بالمشروع، فلا بد من النظر في بعض الأسئلة التي تُطرح مباشرة. فكّر بمنظمتك وانظر ببعض هذه الأسئلة الآن:

- من الذي سوف يطور الخطة؟
- ما العملية التي سوف تُستخدم؟
- ما هي الدعائم الأساسية؟
- كيف ستتدبر إطلاع موظفيك والأعضاء وإشراكهم؟
- ما المساعدة التي ستحتاجها؟
- ما هو الجدول الزمني الذي سوف تُطور الخطة على أساسه؟
- من الذي سوف يعلن انتهاء الخطط؟
- هل سيكون لديك ميزانية؟

بالمناسبات التي يحتاج فيها المدير التنفيذي للسعي وراء مشاركة، أو عرض استنتاجات إلى مجلس منظمة أصحاب الأعمال والأعضاء والموظفين في المنظمة. فمثلاً، سيكون هناك حاجة للحصول على معلومات مرتجعة من الموظفين وقرار من المجلس حول بيان الرؤيا والرسالة والقيم. وسيتم التخطيط على الأرجح لاستعراض مسودات عديدة للخطط الاستراتيجية قبل التوقيع عليها نهائياً. ويمكن تقديم الوثيقة النهائية إلى الجمعية العامة للمنظمة.

■ كيف ستتدبر إطلاع موظفيك والأعضاء وإشراكهم؟ - من الأساسي عدم ترك المجلس، الموظفين أو الأعضاء بعيدين عن فريق التخطيط. فبذلك تخاطر بإحراز تقدّم على مسارات لا تحظى بقبول أصحاب المصالح أو قد يؤدي ذلك إلى عرض استنتاجات سليمة قد تبدو جذرية إذا لم يتبع أصحاب المصالح المعنيين عملية التفكير عن كثب.

■ ما المساعدة التي ستحتاجها؟ - تستفيد معظم المنظمات، وحتى الأصغر حجماً، من المساعدة الخارجية التي يقدمها مستشارون ذات خبرة في بعض النقاط. وإن مدى استخدامكم للأشخاص من الخارج، وهوية هؤلاء، سيكون رهناً بحجم المنظمة، وتشعباتها، وقبل كل شيء، القيود المالية. ويمكن للمستشار أن يساعد في وضع عملية ودعائم تكمن في بعض الأنشطة الموصوفة في الأقسام التالية حيث تأتي المساعدة الخارجية بإفادة كبرى. وتبرز أمثلة جيدة في تسهيل جلسات عصف الأفكار باستخدام تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات أو PEST (القسم الرابع) أو تحديد بيان الرسالة، الرؤيا، والقيم. وبالطبع، هناك شركات استشارية كبرى سوف

ما من أجوبة بسيطة على هذه الأسئلة. فهي سوف تكون رهناً بحجم منظمة أصحاب الأعمال وشكلها والتشعبات فيها والموارد المتاحة لها وطبيعة التحديات التي تواجهها. وتُطبّق بعض الإعتبارات على كل المنظمات وهي تتضمن:

■ من الذي سوف يطور الخطة؟ - تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي كاملة على المدير التنفيذي الأكبر في المنظمة وعادة ما يسمى الأمين العام أو المدير العام أو المدير التنفيذي. وهو/هي غالباً ما سوف يفوض المسؤولية إلى أحد المدراء العاملين مع فريق تخطيط صغير ويرفع إليه/إليها التقارير مباشرة بهذا الشأن. ولا بد من أن يكون فريق التخطيط صغيراً (على الأرجح لا يتضمن أكثر من ستة أشخاص وربما اثنين أو ثلاثة في منظمة صغيرة). وسيحتاج الفريق إلى مهارات في مجالات من مثل الإدارة المالية والإدارة التشغيلية. كما أنه ربما من الجيد إشراك عضو أو عضوين مشاركين في اللجان الأساسية.

■ ما العملية التي سوف تُستخدم؟ - هناك الكثير من الخيارات التي يعرّضها الذين يكتبون عن الأعمال والمستشارون. ولا بد من أن تتخذ القرار الخاص بك وتلتزم به. ويبدو الإطار المقترح في هذا الدليل بسيطاً نسبياً ولكنه إطار فاعل. وتبدأ معظم العمليات من إنشاء بيان الرسالة واستخدامه كأساس لكتابة خطة الأعمال والموافقة عليها انطلاقاً من مراجعة لحاجات الأعضاء وتحليل للتنافس وتحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات (SWOT) الداخلي والخارجي (القسم الرابع). ثم يجري تحويل الخطة الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل. وأخيراً، يتم وضع عملية من أجل مراجعة التقدّم المحرز.

■ ما هي الدعائم الأساسية؟ - عادة ما ترتبط الدعائم الأساسية

■ من الذي سوف يعلن انتهاء الخطط؟ - عادة ما يوقع المجلس على الخطط، أو لجان صنع القرار الأرفع مستوى في المنظمة، ثم يجري إطلاع الأعضاء والجمهور الخارجي عليها. وربما تفكر المنظمات بأخذ الخطة الاستراتيجية إلى الاجتماع السنوي العام لاعتمادها.

■ هل سيكون لديك ميزانية؟ - بالطبع، سوف يستغرق وضع الخطة الاستراتيجية وقتاً وسيكلف مالاً بلا شك. وهذه هي الحال إذا ما أردت أيضاً استخدام المستشارين. فما هو المال الذي يمكن أن تصرفه المنظمة؟ وعلى الأرجح أن هذه الأموال «لن تكون كافية»... فما هي أذاً أفضل المجالات للإنفاق؟

في ما سبق، بعض الأفكار الأولية التي يجب أن تحفظ في ذهنك لدى قراءة الدليل للمرة الأولى. فهذا الدليل بحد ذاته يتبع دفق هذه الأسئلة ويجري النظر في هذه النقاط في القسم السابع بتفصيل أكبر ويجري اقتراح خطة عمل لتطوير خطة استراتيجية.

تستلم العملية وتديرها لصالحك على أساس نموذج التنمية الاستراتيجية الخاص بها. وقلة هي منظمات اصحاب الاعمال التي سيكون لديها الوسائل المالية لتقديم هذا النوع من المساعدة، لكن تلك التي لديها بعض المال لتدخره ربما قد تفكر بأن تطلب إلى منظمة عضو في أن تقدم مديراً يكون مسؤولاً عن التخطيط الاستراتيجي للمساعدة. كما يمكن الطلب إلى مكتب اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية توفير خبير لذلك.

■ ما هو الجدول الزمني الذي ستطور الخطة على أساسه؟ - سيكون ذلك رهناً بالوقت المتاح لك ويجب ألا تكون طموحاً للغاية. فحيث أن عملية التخطيط قد تستغرق ستة أشهر في منظمة صغيرة، إلا أنه في المنظمات الكبيرة والأكثر تشعباً، قد يستغرق ذلك أكثر من عام، للتأكد من أن كل الأطراف مشاركة وملتزمة تماماً. ولا تنسى أنك ستحتاج إلى تحديد جلسات للنقاش وللإستماع إلى القرارات في اجتماعات المجلس في مختلف مراحل العملية. وربما تنظر في أخذ بعض عناصر العملية وإتاحة بعض الاستراحة لعملية التفكير. وتأتي النقاط المنطقية بعد تحديد المهام والرؤيا والقيم وبعد وضع خطة استراتيجية. وإن كانت هناك من أزمة داخلية أو خارجية ملحة، فربما من الأفضل معالجة هذه المسألة من منظورين زمنيين: أولاً عبر تطوير استجابات للمسائل الأكثر إلحاحاً في خطة لستة أشهر. ويمكن متابعة ذلك بتطوير واعتماد خطة استراتيجية أطول ربما تمتد على ثلاث سنوات وذلك في بيئة أقل تشنجاً.

لائحة تحقق التخطيط الاستراتيجي - كيف تبدأ -



- ☐ هل أن لمنظمتك بيان رسالة مكتوب؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة قد تحوّل إلى خطة استراتيجية؟
- ☐ هل تحولّت الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل؟
- ☐ هل نُشر بيان الرسالة داخلياً وخارجياً؟
- ☐ هل نُشرت الخطة الاستراتيجية داخلياً وخارجياً؟
- ☐ هل نُشرت خطط العمل داخلياً؟
- ☐ هل لديك الالتزام الضروري من الفريق التنفيذي والمجلس للشروع في مراجعة التخطيط الاستراتيجي؟
- ☐ هل أن الفريق التنفيذي والمجلس مستعدّين لاتخاذ القرارات الصارمة الضرورية من أجل ضمان تطبيق هذه الخطة؟
- ☐ هل ستمطوّر الخطة الخاصة بك؟
- ☐ ما هو الجدول الزمني الذي سيتم تطوير الخطة على أساسه؟
- ☐ ما العملية التي سوف تستخدمها؟
- ☐ ما المساعدة التي ستحتاجها على الأرجح؟
- ☐ هل سيكون لديك ميزانية؟
- ☐ من الذي سيوقع الموافقة على الخطة؟

القسم الثالث

تطوير بيان الرسالة

الرابع وتنتمي إلى الخطة الاستراتيجية. فالخطة الاستراتيجية هي وثيقة ذات فترة زمنية محدودة غالباً ما تمتد بين ثلاث إلى خمس سنوات وتخضع لمراجعة دائمة في سياق الظروف الداخلية والخارجية. وإن الرؤيا التنظيمية هي بيان للأهداف الشاملة والمبادئ التوجيهية وبذلك هي تخضع لمراجعة دائمة. وفي حين راجت العادة في مراجعة بيان الرسالة دورياً بالنسبة إلى برامج العمل والاستراتيجيات، إلا أن الهدف الأساسي هو في التحقق من برامج العمل وكونها تتماشى مع بيان المهام المعلن للمنظمة، أكثر من عكس ذلك. ولا بد لبيان رسالة جيد أن:

- يُطلع الأعضاء والموظفين والمنظمات الشريكة والرأي العام على الأسباب الحقيقية لوجود المنظمة؛
- يشكل مرجعية واضحة لتحديد استراتيجية تنظيمية والأهداف وتحديد الأولويات من أجل توزيع الموارد والمهام؛
- يشكل مصدر وحي للأعضاء والموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

يعتبر Kaye و Allison أن بيان الرسالة الجيد يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- الغاية - وهي جملة تصف الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (ولكن)، مثلاً «تحسين البيئة التنافسية للأعمال»؛
- مجال الأعمال - هو وصف للوسائل الأولية التي تُستخدم لتحقيق الغاية، مثلاً «عبر المناصرة الفاعلة لدى واضعي الأنظمة وتوفير الخدمات إلى الأعضاء»؛ و
- القيم - ويجري إدراج القيم والمعتقدات والمبادئ التوجيهية التي يتشاطرهما أعضاء منظمة ما من مثل «ناتج ذات جودة وخدمات تستحق المال المنفق لأجلها».

كتابة بيان الرسالة

ليست كتابة بيان الرسالة بالأمر السهل. فلا بد من أن يُشرك أصحاب المصالح الأساسيين من مثل الموظفين والأعضاء في تطويره والمصادقة عليه. وغالباً ما سوف يكون هناك حاجة لبعض الوقت من أجل الإنتهاء منه. وبشكل خاص، فإن بيان المهام يجب ألا يكون

قول مأثور



«سألت أليس الهرّ: هلا دليّتي على الطريق الواجب سلوكه من هنا؟»
 أجاب الهرّ: «هذا رهن بالمكان الذي تريد الذهاب إليه».
 قالت أليس: «أنا لا آبه بذلك».
 «إذن من غير المهم ما الطريق الذي تسلكه»، أجاب الهرّ.
 أضافت أليس مفسّرة «طالما أنني أصل إلى مكان ما». فقال الهرّ: «طبعاً لا شك ستصلين إذا ما مشيت بما فيه الكفاية».

لويز كارول
 الاسم المستعار لعالم الحساب والكاتب Charles Lutwidge (١٨٩٠ - ١٨٣٢) من «مغامرات أليس في بلاد العجائب» (١٨٦٥)

تكمّن نقطة الإنطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي في وضع بيان الرسالة. وعادة ما يكون ذلك بياناً قصيراً غالباً ما يوصف بأنه الهدف أو الرؤيا أو الرؤى أو القيم أو المعتقد أو مزيجاً من هذه المصطلحات أو مصطلحات أخرى. فالعنوان لا يهم.

ويهدف هذا القسم إلى مساعدة منظمة اصحاب الاعمال على تطوير بيان الرسالة للرؤيا والمهام والقيم من الصفر، لكن ليس هذا هو الهدف الأساسي ولا الوحيد. فهو يهدف أيضاً إلى مساعدة المنظمة على مراجعة بيان الرسالة الحالي لها للتأكد ما إذا كان يفي ببعض المتطلبات الأساسية.

صفات بيان الرسالة السليم

يشكّل بيان الرسالة وصفاً شاملاً ومقتضياً لما قرّرت المنظمة تحقيقه. فهو ليس بياناً ب «كيف» سوف يتم تحقيق هذه المهام ولا هو بيان ب «متى» سوف يتم تحقيق ذلك. فهذه المسائل تُغطى في القسم

إذا ما قرّرت تأسيس فريق صغير للتخطيط يعمل مع المدير التنفيذي، فعندها ربما تودّ بدء العمل مع هذا الفريق. وإلا فإن المكان الذي يجب بدء العمل فيه هو المجلس بحد ذاته. وقد تمّ اختيار هذا التمرين من التمارين المستخدمة من قبل إتحاد أصحاب الأعمال الايرلندي حيث قام هذا الأخير بمراجعة بيان الرسالة والقيم الموجود لدى التحضير للمراجعة الاستراتيجية في أواخر التسعينات من القرن الماضي.

نسوية تمّ التوصل إليها بتوافق الآراء لكن بيان يصف بوضوح إلى العالم الخارجي ما تدافع عنه المنظمة مع كونه يعكس مخيلة والتزام الموظفين والأعضاء. فبيان المهام هو «المعيار الذهبي» الذي يتم قياس أنشطة وأولويات المنظمة على أساسه.

إن الوقت الذي يتم توفيره لدى تطوير بيان المهام غالباً ما ستم خسارته في محاولة تحويله إلى استراتيجيات مفصلة وخطط عمل.

تمرين عملي



ناقش الأسئلة التالية واتّق على بيان الرسالة لمنظمتك بالارتكاز على الأجوبة:

السؤال الثالث: ما هو مجال أعمالنا في المنظمة؟ صف مجال الأعمال أو الأعمال التي نشارك فيها - ما هي خدماتنا الأساسية أو أنشطتنا هذه.

السؤال الأول: ما هي المشاكل الأساسية التي وجدت منظمة أصحاب الأعمال اليوم لحلّها؟ صف كيف يمكن تحسين العالم وتغييره أو جعله مختلفاً إذا ما كانت منظمة أصحاب الأعمال ناجحة في حلّ المشكلة والاستجابة للحاجات.

السؤال الرابع: ما هي القيم الأساسية والمعتقدات التي يجب أن توجّهنا في تفاعلنا اليومي مع بعضنا البعض وأعضائنا ومع الآخرين؟

السؤال الثاني: ما هو الغرض الأساسي لمنظمة أصحاب الأعمال؟ لا بد من أن يكون هذا البيان مختصراً، يصف النتيجة الأسمى التي تأمل المنظمة تحقيقها، ويتأكد من الإشارة إلى المخرجات والنتائج (مثلاً تحسين بيئة الأعمال) ويشير إلى الوسائل لتحقيق هذه النتائج (مثلاً عبر ممارسة الضغوط على الحكومة).

السؤال الخامس: من أجل أن تكون ناجحاً في المستقبل، ما هي العناصر التي ستبقى ذاتها وما هي التي لا بد من تغييرها وكيف؟

.... ومحمساً

ذات معنى
لا يثير اللغط
مصدراً للوحي

محفزاً
فيه تحدٍ
واقعي

قصيراً
بسيطاً
قوياً

أكتب - في ما لا يقل عن ١٠٠ كلمة - بيان الرسالة الخاص بمنظمتك بالارتكاز على الأجوبة المذكورة آنفاً. راجع ذلك مجدداً للمقارنة مع بيان الرسالة لديك (إن كان لديك من بيان رسالة) وناقش ما هي التغييرات المطلوبة.

إلى المجلس للمراجعة واتخاذ القرار بصددتها.

إن الوقت المخصص للتأكد من الالتزام ببيان الرسالة يكون لصالح المنظمة. وإن بيان المهام أيضاً هو الناتج العملي الأساسي الأول في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وعند هذا الحد، إذا أصبح بيان المهام جيداً أو جرى تعديله جذرياً، فربما تود أن تبدأ في تمرين تواصل مع كل الموظفين وكل الأعضاء وأصحاب المصالح الأساسيين من أجل نشره. وسوف يرد بيان المهام بالتأكيد في كل البيانات الصحفية المنشورة ووسائل الاتصال وعلى موقعكم على الإنترنت.

كسب الالتزام ببيان الرسالة

تذكر أن بيان الرسالة هو الدعامة الأساسية التي سيتم بناء استراتيجية وخطط عمل المنظمة عليها. كما أنه سيكون الطريقة لكي تصف ما هي غاية المنظمة، للأعضاء والأعضاء المحتملين وشركاء الأعمال. وسوف تود أن تستحصل على الآراء بشأن خطة العمل من الموظفين ومن عينة تمثيلية للأعضاء. وستحتاج إلى مناقشتها مع المجلس وما يوازيه والموافقة عليها.

وإن أفضل طريقة للقيام بذلك هي في إنتاج مسودة تشاورية وطرحها على عدد صغير من الموظفين التمثيليين ومجموعات ارتكاز الأعضاء (كل الموظفين في المنظمات الصغيرة). ويمكن تقديم المسودة المعدلة

الممارسات الفضلى



بعض بيانات الرسالة الخاصة بمنظمات اصحاب الاعمال

إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي IBEC

«يعمل إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي على دعم مصالح الأعمال الإيرلندية واصحاب الاعمال بزخم كبير عبر إنشاء وضمان استدامة بيئة الأعمال التنافسية التي تُشجّع المبادرة والنمو. وبصفته الصوت المستقل المعترف به للأعمال، فإن إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي ملتزم بالإيفاء بمتطلبات الأعضاء عن طريق توفير القيادة والخدمات الممتازة عبر فريقه المكون من المحترفين والموظفين الملتزمين.»



إتحاد اصحاب الاعمال في جامايكا JEF

بيان الرسالة



«قيادة عملية تطوير بيئة تمكينية للأعمال عبر التمثيل الفاعل والتزويد بالخدمات ذات القيمة المضافة التي تقوي قدرة اصحاب الاعمال على تحقيق التنافسية القصوى والانسجام الأفضل في مكان العمل»

الممارسات الفضلى / تابع



بعض بيانات الرسالة الخاصة بمنظمات اصحاب الاعمال

إتحاد اصحاب الاعمال في سيلان (EFC)



الرؤيا: تعزيز الانسجام الاجتماعي عبر الإستخدام المنتج.
المهام: تشجيع العمال ومنظماتهم والحكومة على التعاون مع الأعمال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- جعل الموظفين أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالجودة
- تحقيق شروط وظروف أفضل للاستخدام
- تقادي المشاكل الصناعية، ومتى حصلت نزاعات، حلّها بشكل منصف وسريع
- إستحداث فرص العمل
- تزويد الأعضاء بالخدمات من أجل تحقيق أهداف النمو والإستقرار

إتحاد اصحاب الاعمال في كينيا (FKE)



إن مهمة إتحاد اصحاب الاعمال في كينيا هي في «التوعية الاجتماعية الدائمة إضافة إلى حماية مصالح اصحاب الاعمال في كينيا عبر تعزيز سياسات الإدارة المعاصرة والمناصرة للسياسات العامة، وممارسات العمل العادلة والعلاقات الصناعية السليمة من أجل تمكينها من تعزيز المبادرة الحرة وتمتين ثقافة المبادرة الفردية والتأثير على بيئة الأعمال ومراقبتها والتوعية على الجودة والإنتاجية وتحسين الربحية وتطوير النمو والاستخدام».

لائحة تحقق بيان الرسالة والرؤيا



- ☐ هل لديك بيان رسالة مكتوب؟
- ☐ هل راجعته مؤخراً (خلال السنوات الثلاث الأخيرة)؟
- ☐ هل شارك المجلس، الموظفون والأعضاء في تطوير بيان الرسالة؟
- ☐ هل يتضمن بيان الرسالة «الغاية»، و«مجال الأعمال» و«القيم»؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة قصير، بسيط، وقوي؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة محفز، فيه تحدٍ، وواقعي؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة ذات معنى، لا يثير اللغظ، ويشكّل مصدراً للوحي؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة محمّس؟
- ☐ هل تتحقق بشكل منتظم من أولويات العمل والبرامج على أساس بيان الرسالة؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة وارد على الموقع على الإنترنت؟
- ☐ هل تستخدم بيان الرسالة بشكل منتظم في المراسلات الخارجية؟

القسم الرابع

الموافقة على الأولويات الاستراتيجية

ومهما كانت المنهجية المستخدمة، لا بد من أن تمكن من إنتاج لائحة بالخيارات الاستراتيجية المحتملة التي يمكن انتقاء الأولويات بشأنها.

وإن الأدوات المقترحة هنا هي التالية:

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للبيئتين الداخلية والخارجية.
- تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي للبيئة الخارجية (PEST)؛ و
- نوع من مسح يشمل الأعضاء.

وإذا كانت منظمكم تعمل في بيئة تنافسية ومتشعبة للغاية، عندها ربما تودون تكميل هذا التحليل باللجوء إلى «نموذج القوى الخمسة» إلى ميشال بورثو الموصوف بالتفصيل في القسم الثامن. وباستخدام البيانات الصادرة عن هذه التحاليل، يمكن لفريق التخطيط لديكم أن يتعرف على الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمة ويناقش مجالات الأولويات. وبنهاية هذا التمرين، لا بد من أن يكون فريق التخطيط في موقع يتيح له أن يعرض إلى المجلس تحليله بشأن:

- نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- آراء الأعضاء حول المنظمة اليوم وأين يجب أن تكون في المستقبل؛
- الخيارات البديلة للاستراتيجية الأساسية؛
- البيئة التنافسية في هذه المجالات؛ و
- نظرتها للأولويات التنظيمية الواجب اتباعها.

وفي هذه المرحلة، سيكون من مسؤولية المجلس إختيار أولويات السياسات والإتفاق عليها.

ومن المهم عدم تخطي مرحلة التخطيط هذه والانتقال إلى تخصيص الموارد من دون إشراك المجلس بشأن الأولويات والحصول على موافقته.

تستوجب صياغة خطة استراتيجية من منظمة اصحاب الاعمال معالجة المسائل التالية:

- وضع منظمة اصحاب الاعمال الحالي؛
- الوضع الحالي للسوق بما في ذلك تحليل للمنافسين والبيئة الخارجية السائدة؛
- إتخاذ قرار بشأن ما يجب أن تكون عليه الأولويات التنظيمية؛
- تطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن أجل إنجاز هذه المهمة، ستحتاج المنظمة إلى الموافقة على أفق للتخطيط وعادة ما يجري تحديد ذلك بين ثلاث وخمس سنوات. وبعد اتخاذ قرار بشأن أفق التخطيط، يمكن توزيع العمل على مراحل ثلاث:

- التحاليل الداخلية والخارجية؛
- مراجعة الخيارات الاستراتيجية المفتوحة للمنظمة واختيار الأولويات؛
- تطوير أهداف وخطط عمل من أجل الإيفاء بالأولويات الاستراتيجية.

يتناول هذا القسم من الدليل أول مرحلتين. ويُخصّص القسم الخامس إلى تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل.

التحاليل الداخلية والخارجية

تتاح للمنظمات منهجيات عديدة إذا ما كانت تسعى إلى مراجعة موقعها الحالي بالنسبة إلى فرص السوق ويجري وصف عدد منها في القسم الثامن.

وحيث صُمم هذا الدليل لأن يكون أقرب ما يمكن إلى أداة "do-it-yourself" (تتكيف حسب الحاجات الخاصة)، يتم اقتراح نهج بسيط ولكن متين. ولكن إن فضلت نماذج أخرى أو لجأت إلى مستشارين يستخدمون بشكل منتظم تقنية محددة، عندها يجب أن تعتمد كما تراه مناسباً نهجاً مختلفاً من أجل تحديد خيارات استراتيجية مفتوحة لمنظمتك.

والتهديدات، بين العوامل الداخلية والخارجية: فإن نقاط القوة والضعف هي عوامل داخلية. فمثلاً يمكن أن تكون نقطة القوة عبر توافر خبرات متخصصين في علاقات الموظفين. أما نقطة الضعف، فقد تكون تركيزاً حصرياً على مسائل جماعية. وإن الفرص والتهديدات هي عوامل خارجية. فمثلاً يمكن للفرصة أن تكون ببناء اعتراف قوي بمنتج معين أو قاعدة أعضاء أولياء. وقد يكون التهديد بمنافس جديد في سوق مهم.

ويقترح تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات ألا تتوخى المنظمة بالضرورة دوماً الفرص الأكثر ربحية. فقد يكون لديها فرصة أفضل في تطوير ميزة تنافسية عبر التعرف على نقطة للتوفيق بين نقاط القوة في المنظمة والفرص التي ستتوافر في المستقبل. وفي بعض الحالات، قد يكون من الأنسب للمنظمة أن تتخطى نقطة ضعف من أجل استثمار فرصة متاحة أمامها.

ومن أجل تطوير الاستراتيجيات التي تأخذ بعين الاعتبار تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات، يمكن بناء مصفوفة لهذه العوامل. وفي ما يلي مصفوفة تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات.

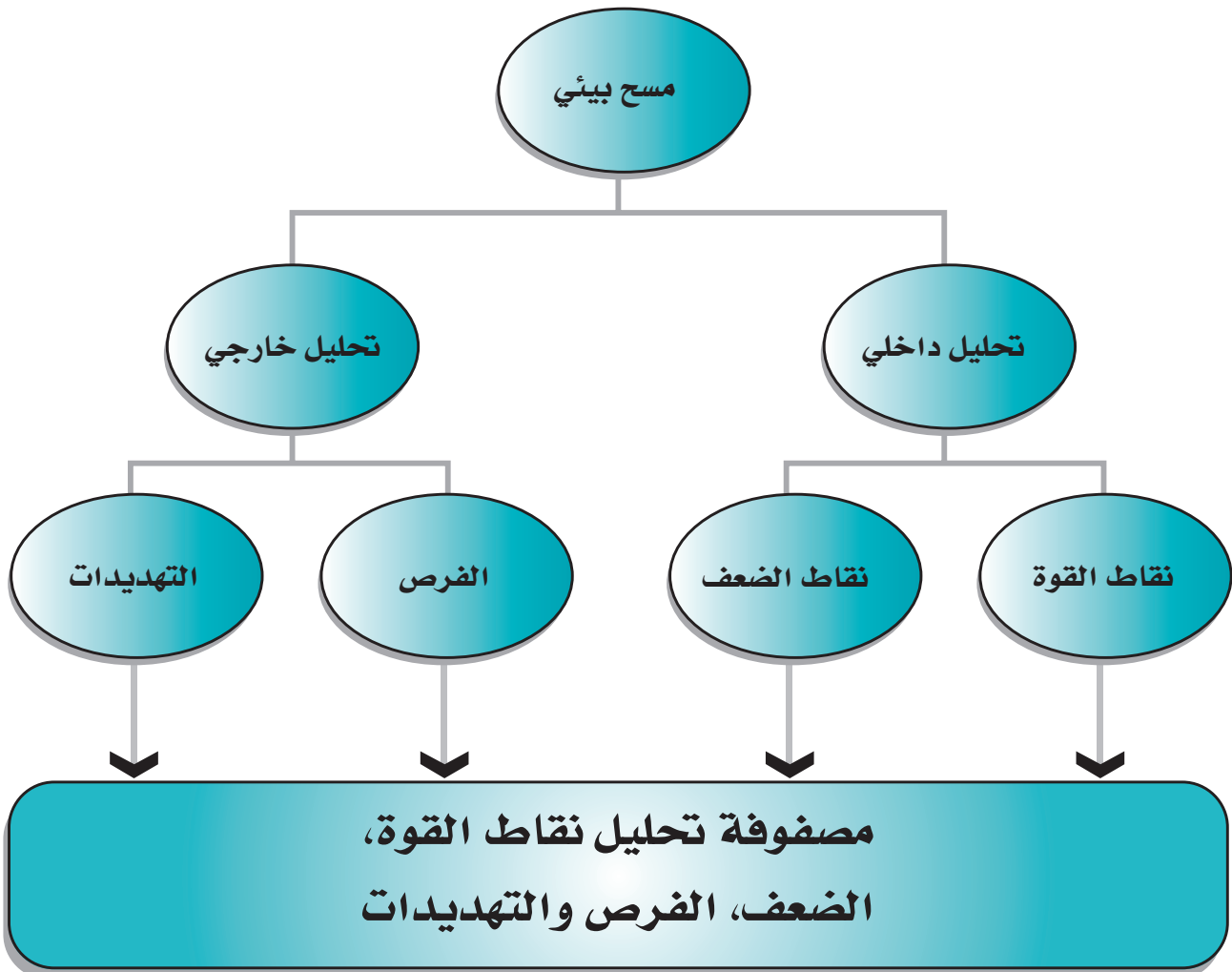
الشروع في تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات وتحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي وإجراء مسح يشمل الأعضاء

تتضمن الصفحات التالية توجيهات تدريجية لإجراء تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات وتحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي ولتصميم وإجراء مسح يشمل الأعضاء.

تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات

يساعد تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات في مطابقة موارد المنظمة وقدراتها مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وانطلاقاً من هنا، فإن هذا عنصر أساسي في وضع الاستراتيجية واختيارها. ويشير نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويظهر الرسم التالي كيف يندرج تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات في ما يسمى غالباً «مسح بيئي».

ولا بد من التمييز، في تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص



نقاط الضعف	نقاط القوة	
استراتيجيات W – 0	استراتيجيات S – 0	الفرص
استراتيجيات W – T	استراتيجيات S – T	التحديات

ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات يمكن أن يكون نسبياً للغاية. فإن شخصين قلما يتقدمان بالنسخة نفسها عن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات حتى حين توقّر لهما المعلومات نفسها بشأن مشروع العمل نفسه والبيئة ذاتها. وإذا ما أضفنا إلى ذلك معايير قياس كل عامل، فإن ذلك قد يزيد من صلاحية التحليل. ونتيجة لغياب الموضوعية هذا، فإن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات أفضل ما يُستخدم في عمل المجموعات وكتوجيهات، أكثر منه كوصفة.

■ إستراتيجيات S-O تتبع الفرص الجيدة التي تناسب نقاط قوة المنظمة.

■ إستراتيجيات W-O تتخطى نقاط الضعف من أجل ملاحقة الفرص.

■ إستراتيجيات S-T تتعرّف على السبل التي يمكن أن تستخدم بها المنظمة نقاط القوة من أجل تقليص ضعفها أمام التهديدات الخارجية.

■ إستراتيجيات W-T تؤسس لخطّة دفاعية من أجل منع نقاط ضعف المنظمة من جعلها عرضة للتهديدات الخارجية.

تمرین عملی



على كل عضو في فريق التخطيط أن يملأ المصفوفة التالية بالنظر إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالعمل الداخلي في المنظمة والفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية بشأن أفق التخطيط المتفق عليها (عادة بين ٣ و ٥ سنوات). وبعد ذلك، يتشاطر أعضاء الفريق خلاصاتهم مع بعضهم البعض ويناقشونها ويتوصلون إلى استنتاجات حول نقاط القوة والضعف الأساسية في المنظمة والفرص والتهديدات الموجودة.

مصفوفة تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات

الفرص المتاحة

نقاط القوة التنظيمية

مثلاً: برنامج خصخصة حكومي

■ مثلاً: قاعدة عضوية متينة

التهديدات

نقاط الضعف التنظيمية

مثلاً: لامركزية التفاوض

■ مثلاً: الافتقار إلى الخبرات داخلياً

تمارين عملي / تابع



وبالنسبة إلى العديد من منظمات اصحاب الاعمال، قد يكون من المفيد النظر إلى البيئة الداخلية على أكثر من مستوى. فمثلاً في أوروبا، ربما تنظر منظمات اصحاب الاعمال على المستوى الوطني والمستوى الإقليمي (الاتحاد الأوروبي) والمستوى الدولي بالطريقة التالية:

الفرص والتهديدات الخارجية

الفرص	التهديدات
مثلاً: برنامج خصخصة الوطنية	مثلاً: لامركزية التفاوض
مثلاً: حاجة تنافسية الإقليمية (مثلاً: الاتحاد الأوروبي)	مثلاً: القوانين البيئية
مثلاً: الشبكة الدولية الدولية	مثلاً: تهديدات الإرهاب

تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي

إذا وجدت من الصعب التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، قد يكون من المفيد الشروع في تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي. ويشكل التحليل السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والتكنولوجي إطاراً يُستخدم من أجل إجراء مسح للبيئة الكلية الخارجية الاستراتيجية التي تعمل فيها منظمتك، ويشير إلى التالي:

- العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية

وعادة ما تتخطى عوامل التحليل السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والتكنولوجي إطار مراقبة المنظمة وعامة ما تُعتبر على أنها إما تهديدات أو فرص. وفي حين تختلف عوامل الإقتصاد الكلي بين قارة وأخرى وبلد وآخر وحتى منطقة وأخرى، فيستوجب تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي إنجازَه على مستوى التجميع المناسب. وفي بلد فيه تفاوتات مناطقية قوية، قد يتم إجراؤه على المستوى الإقليمي. ويعطي الجدول التالي أمثلة عن عوامل التحليل السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والتكنولوجي النموذجية.

العوامل السياسية (بما في ذلك القانونية)	العوامل الاقتصادية	العوامل الاجتماعية	العوامل التكنولوجية
الأنظمة البيئية والحماية	النمو الاقتصادي	توزيع الدخل	الإنفاق على الأبحاث الحكومية
السياسات الضريبية	معدلات الفائدة والسياسات النقدية	العوامل السكانية	تركيز الصناعة على الجهد التكنولوجي
أنظمة التجارة الدولية والقيود	الإنفاق الحكومي	حركية العمال/الحركية الاجتماعية	الاختراعات الجديدة والتنمية
قانون إنفاذ العقود وحماية المستهلك	سياسة البطالة	التغيرات في الأنماط المعيشية	معدل نقل التكنولوجيا
قوانين الاستخدام	الضرائب	العمل/الحياة المهنية والترفيه	دورة الحياة وسرعة زوال التكنولوجيا
التنظيم/السلوك الحكومي	أسعار الصرف	التربية	إستخدام الطاقة والتكلفة
الاستقرار السياسي	مرحلة دورة الأعمال	التوعية الصحية والرفاه والسلامة	(التغيرات في) الإنترنت

قول مأثور



«قبل أن تبني فخاً أفضل، تأكد من أن لديك بعض الفئران في الجوار»

يوجي بيرا
US Baseball "Hall of Fame" catcher
ولد عام ١٩٢٥

فمن جهة، قد تودّ منظمات اصحاب الاعمال اللجوء إلى خدمات شركة مسح محترفة من أجل إجراء بعض أو كامل المهام التالية: تصميم الاستبيان، تيسير مجموعة الارتكاز، توفير إمكانية الإجابة من دون الإفصاح عن الهوية، توفير تحليل محترف للإجابات. وإن الكثير من المنظمات بكل بساطة لن يكون لديها الموارد الكافية من أجل أن توظّف شركة محترفة أو ربما تود أن تحدّ من مشاركتها في ما تعتبره عناصر «القيمة المضافة» الحقيقية في هذه العملية في سياقها الوطني. وقد تكون هذه مثلاً خطوات لضمان سرية الإجابات الفردية.

وإن عملية التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي بسيطة نسبياً ويمكن إنجازها عبر ورشات عمل تستخدم تقنيات عصف الأفكار. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض المستشارين يوصون باستخدام أشكال موسّعة من التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي مثل SLEPT (زائد العامل القانوني) أو تحليل STEEPLE : العوامل الاجتماعية/السكانية، التكنولوجية، الاقتصادية، البيئية (الطبيعية)، السياسية، القانونية والأخلاقية، إلخ.

إجراء مسح يشمل الأعضاء

من المهم تكوين فكرة جيدة عن شعور الأعضاء بالنسبة إلى فعالية المنظمة في الخدمات التي تقدّمها. وسوف يضيف ذلك الكثير إلى البيانات الصادرة عن تمرين نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات ويتيح تحقّق من عمل على تعبئة المصنوفة من الواقع القائم.

تمرين عملي



وبالنسبة إلى المنظمات التي تريد الشروع في مسح مكتوب يشمل الأعضاء أو تنظيم عمل في مجموعات ارتكاز، في ما يلي تصميم عينة عن استبيان. وترتكز الأسئلة على مسوحات أجراها إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي وقد طُبعت في دليل التخطيط الاستراتيجي لمنظمة العمل الدولية. ويمكن لأي منظمة أن تتصرّف بتعديل ما تراه مناسباً.

بيان السرية

شكراً للمشاركة في هذا المسح (مجموعة ارتكاز). إن النتائج الجماعية سوف تُستخدم من قبل ملاحظ لرصد الآراء حول مدى الإفادة من العضوية في منظماتنا بالنسبة إليكم. فنحن نود التأكيد من أهمية الأنشطة والخدمات التي نقدّمها لكم ومدى الفعالية في تقديمها بآيكم. ونؤكد لكم أن المعلومات التي ستزوّدون بها لن تُستخدم للتعرف على شركات فردية وسوف تعامل بالسرية التامة.

تصنيف الأجوبة

سوف تُستخدم هذه المعلومات لأغراض تصنيف الأجوبة وحسب

حجم الأعمال السنوي (إعطاء النسب المؤاتية) إلى
..... إلى

عدد الموظفين (إعطاء النسب المؤاتية) إلى
..... إلى

مجال النشاط الأساسي (إدراج التصنيفات)
مثلاً: التصنيع
المواد الكيميائية
الأغذية والمشروبات والتبغ
.....
إلخ

تمرين عملي / تابع



المسح النموذجي أو أسئلة المقابلة

السؤال الأول: في ما يلي الخدمات والأنشطة التي تقدمها XXX. الإشارة في العمود «أ» إلى مدى أهمية هذه الخدمة أو النشاط بالنسبة إليكم حين تفكرون بالعضوية في منظمنا. الإشارة في العمود «ب» إلى مدى فعالية التزويد بالخدمات النموذجية التي تتوقعونها. رجاء استخدام، في كل عمود، سلم التصنيف التالي:

مهم للغاية أو خدمة ممتازة	١	٢	٣	٤	٥	غير مهم أبداً أو خدمة رديئة للغاية
---------------------------------	---	---	---	---	---	--

لا تجربة	«ب» الفعالية	«أ» الأهمية	
			أدرج الخدمات المقدمة
			مثلاً : النصح بشأن قانون الاستخدام
			أدرج مواضيع المناصرة
			مثلاً : تشريع العمل

السؤال الثاني: ما هي وتيرة استخدامكم لخدمات/أنشطة XXX ؟

	غالباً جداً
	غالباً
	من وقت إلى آخر
	قليلاً
	أبداً
	لدى حدوث مشكلة

السؤال الثالث: ما هي الخدمات والأنشطة لـ XXX التي تستخدمونها أكثر من غيرها؟

- ١ _____
- ٢ _____
- ٣ _____

تمرين عملي / تابع



السؤال الرابع: ما مدى فعالية أو عدم فعالية تمثيل XXX للأعمال، برأيك، لدى المجموعات التالية؟

لا أدري	غير فاعلة	قليلة الفعالية	فاعلة بما فيه الكفاية	فاعلة للغاية	
					أدرج الجماهير الأساسية
					مثلاً : الحكومة
					الوكالات الحكومية
					الجمهور العام

السؤال الخامس: ما مدى فعالية XXX في وسائل الإعلام برأيك؟

غير فاعلة مطلقاً	قليلة الفعالية	فاعلة بما فيه الكفاية	فاعلة للغاية	
				أدرج وسائل الإعلام ذات الصلة وفقاً للعنوان المحدد
				مثلاً : راديو، تلفزيون
				صحيفة وطنية
				مجلات للأعمال، إلخ.

السؤال السادس: متى تقرأ نشرة/مجلة XXX ؟ (تحديد الإسم)

أبداً	من وقت إلى آخر	بشكل منتظم

السؤال السابع: إذا كنت تقرأ XXX (تحديد الإسم) بشكل منتظم أو من وقت إلى آخر، صنف مضمونها من ناحية مدى الإفادة منها.

لا أقرأ	غير مفيد	مفيد	مفيد جداً	
				أدرج المقالات التي ترد بشكل منتظم والمجالات المشمولة
				مثلاً : الافتتاحية
				قانون الإستخدام
				السلامة والصحة
				إلخ.

تمرين عملي / تابع



السؤال الثامن: ما مدى فعالية أدلة XXX وموقعها على الإنترنت برأيك من ناحية إطلاعك على المستجدات؟

لا رأي	غير فاعلة مطلقاً	قليلة الضعالية	فاعلة بما فيه الكفاية	فاعلة للغاية	
					إدراج مواد التواصل مع الأعضاء
					مثلاً : موقع الإنترنت
					قاعدة بيانات العلاقات الصناعية
					تقارير المسوحات
					النشرات

السؤال التاسع: إن أردت اقتراح ثلاثة أمور على XXX لمساعدتها على تلبية حاجاتك بشكل أفضل، فماذا تكون هذه الاقتراحات؟

أولاً _____

ثانياً _____

ثالثاً _____

السؤال العاشر: هل من خدمات لا تقدّمها XXX حالياً وبرأيك يجب تقديمها؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب نعم، رجاء إعطاء التفاصيل _____

تمرين عملي / تابع



السؤال الحادي عشر: رجا الإشارة إلى مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل من البيانات التالية بشأن خدمات XXX لمنظمتك

أعارض بقوة	أميل إلى عدم الموافقة	أميل إلى الموافقة	أوافق بقوة	
				تغطي مجموعة الخدمات المقدمة حاجات عملنا
				تفهم XXX أعمالنا وحاجاتها
				نحصل على خدمات مهنية مقدّمة بلطف
				إن موظفي XXX ضليعون في مجالات اختصاصهم
				نحصل على استجابة سريعة وفاعلة لطلباتنا
				تستجيب XXX بسرعة وفعالية لمسائل السياسات
				نحصل على خدمات قيّمة مقابل المال المدفوع
				تعمل XXX معنا لتحسين فعالية وكفاءة أعمالنا
				تفهم XXX الشركات الصغيرة وتدعمها

التوصل إلى اتفاق حول الأولويات الاستراتيجية

على الأرجح أن أولوياتكم سوف تندرج في قسمين منفصلين - خدمات التمثيل (أو المناصرة) والخدمات المباشرة إلى الأعضاء.

حين يتوصل فريق التخطيط إلى الإستنتاجات حول رأيه بشأن مجالات أولويات التحرك، يحين الوقت للعودة إلى المجلس من أجل مناقشة هذه المقترحات بالتفصيل. وإن وجب اعتماد هذه الأولويات الاستراتيجية وتقديمها بالأفعال، فلا بد أن يوافق عليها المجلس تماماً. وإذا ما جرى التعمق في التحليل وتحويل مجالات الأولوية إلى أهداف استراتيجية في هذه المرحلة، فذلك سوف يغيّر طبيعة نقاشات المجلس. فالهدف في هذه المرحلة هو في الشروع في نقاش جدي حول الأولويات عموماً. وإن اعتماد الأهداف وخطط العمل سوف ينقل الحوار نحو حجج بشأن التفاصيل في حين أن المتطلبات هي بتحليل استراتيجي رفيع المستوى. وفي هذه المرحلة، قد يكون من المفيد النظر في مناقشة الأولويات المقترحة مع عدد من موظفي منظمات اصحاب الاعمال ومع مجموعة صغيرة أو مجموعات من الأعضاء للتأكد من أنهم يوافقون على الحاجات الأولية لأعضاء المنظمة.

وبالنسبة إلى فريق التخطيط، سوف تسمح نقاشات المجلس بالتوصل إلى اتفاق بشأن مجالات السياسات الاستراتيجية إضافة إلى التزويد ببعض الآراء حول نظرة المجلس لكيفية تحويل هذه إلى أهداف وخطط عمل.

إتخاذ القرارات بشأن الأولويات التنظيمية

إنطلاقاً من الإستنتاجات الناشئة عن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات والتحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي ونتيجة مسح الأعضاء أو مجموعات الارتكاز، سيكون فريق التخطيط بموقع جيد لتحديد الخيارات الاستراتيجية ومناقشة الأولويات.

قول ماثور



«إن انتصار اليوم ليس أبداً بكاف؛ فما لم يتم نشر بذور نجاح الغد وزراعتها، لن يكون للمنظمة من مستقبل»

Liam Fahey
The Portable MBA in Strategy
١٩٩٤

تكمّن المهارة الحقيقية في التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال. فهي تستدعي تقييماً ماهراً للبيئة الحالية والبيئة المرجّح أن تسود في المستقبل. وإنطلاقاً من هذا التقييم، سوف تبرز الفرص من أجل تقوية المنظمة. وفي تقييم هذه الفرص المحتملة، لا بد لفريق التخطيط من التحقق من المطابقة الاستراتيجية مع بيان المهام ومراجعة وضع المنافسين الحاليين والمحتملين، ونقاط قوتهم النسبية إضافة إلى نقاط القوة والضعف الداخلية لمنظمة اصحاب الاعمال بعد ذاتها. ولا بد من أن يتساءل فريق التخطيط كيف يمكن البناء على نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف أو إلغائها. وتذكرون مصفوفة SWOT الموصوفة آنفاً والتي سوف تُظهر النهج بالنسبة إلى الأولويات الاستراتيجية التي ستعتمدها منظمكم. وستتخذ المصفوفة الأشكال التالية:

إستراتيجيات S-O تتبع الفرص الجيدة التي تناسب نقاط قوة المنظمة.

إستراتيجيات W-O تتخطى نقاط الضعف من أجل ملاحقة الفرص.

إستراتيجيات S-T تتعرّف على السبل التي يمكن أن تستخدم بها المنظمة نقاط القوة من أجل تقليص ضعفها أمام التهديدات الخارجية.

إستراتيجيات W-T تؤسس لخطة دفاعية من أجل منع نقاط ضعف المنظمة من جعلها عرضة للتهديدات الخارجية.

لائحة تحقق الموافقة على الأولويات الاستراتيجية



- ☐ هل أسستم لأفق تخطيط في الاستراتيجية؟
- ☐ هل أجريتم تحليلاً داخلياً/خارجياً باستخدام تقنية تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات أو ما يشبهها؟
- ☐ هل أجريتم مسحاً يشمل الأعضاء أو نظمت اجتماعات ارتكاز للأعضاء؟
- ☐ هل طوّرتم لائحة بالخيارات الاستراتيجية؟
- ☐ هل طوّرتم مسودة لائحة بالأولويات الاستراتيجية؟
- ☐ هل ناقشتم مسودة اللائحة هذه مع مجموعة من الأعضاء؟
- ☐ هل ناقشتم مسودة اللائحة هذه مع مجموعة من الموظفين؟
- ☐ هل راجع مجلس المنظمة مسودة اللائحة هذه واعتمدها؟

القسم الخامس

تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل

بالعمل مع الفرق التشغيلية، يمكن لفرق التخطيط أن يصيغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويشكل عصف الأفكار الذي تليه عملية تجميع لهذه الأفكار، عملية مفيدة في هذا الصدد. ويمكن تنقيح الأهداف وتصنيفها على أساس الأولويات. ولا بد من أن يتضمن كل هدف غاية محددة وقابلة للقياس مع تحديد الشخص المسؤول عنها. لكن تذكروا أن:

- المنظمة التي لديها ٢٧ هدفاً ذات أولوية ليس لديها من هدف البتة؛ و
- حين يكون الجميع مسؤولين عن تحقيق الهدف، فلا أحد يتحمل المسؤولية.

تم نقل اللائحة التالية التي تضم ميزات الأهداف السليمة من «دليل إدارة المنظمات صاحبة المبادرة» Gonzalez Marroquin من مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية.

قول مأثور



«إن الاستراتيجية هي صياغة بنسبة ١٪ وتطبيق بنسبة ٩٩٪»

توماس اديسون
مخترع أمريكي
١٨٤٧ - ١٩٣١

في هذه المرحلة، يكون مجلس المنظمة قد اتخذ قراراً صارماً بشأن المجالات التي ستشكل الأولويات خلال أفق التخطيط المختارة. وبالنسبة إلى فريق التخطيط، هنا حان الوقت لمشاركة أكبر للآخرين في المنظمة، في العملية. فلا بد للمسؤولين عن تحقيق الأهداف من قبولها؛ ويصعب إنجاز ذلك إذا ما اعتُبرت الأهداف على أنها مفروضة من الخارج أو غير ذلك.

ويحدّد الهدف الاستراتيجي الغاية المحددة التي تجري متابعتها حيث أن المدراء الأفراد يمكن أن يُصدروا خطط عمل مفصلة للتأكد من تلبية. إضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة أن تقيس مدى تحقيق الهدف. فلا بد لتعريف الأهداف الاستراتيجية من أن يجعل من الممكن ضمان إنجاز مهمة المنظمة واستغلال الفرص ونقاط القوة، إضافة إلى مكافحة التهديدات ونقاط الضعف.

وإن معظم المدراء على اطلاع بـ SMART بالنسبة إلى وضع الأهداف. وإن أهداف SMART هي التالية:

هل تحدّد الأهداف ما الذي تريد تحقيقه؟	محددة - S
هل يمكن قياس ما إذا تمت تلبية الأهداف أم لا؟	قابلة للقياس - M
هل أن الأهداف قابلة للتحقيق ويمكن بلوغها؟	قابلة للتحقيق - A
هل يمكن واقعياً تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة؟	واقعية - R
متى تودّون تحقيق الأهداف المحددة؟	محددة زمنياً - T

الممارسات الفضلى



تحديد الأهداف

١. يجب أن تكون الأهداف نتيجة لمشاركة المسؤولين عن تنفيذها. فيجب ألا تُفرض من الخارج.
٢. يجب أن تكون موائمة ومطابقة لبيان رسالة المنظمة والغايات التي حدّتها. ويجب أن تكون مُنسقة وذات صلة بالغايات.
٣. يجب أن تتضمن تحدياً مقبولاً أي أنه يجب أن يكون فيها نطاق واسع للعمل.
٤. يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق أي أنه يجب أن تكون قابلة للتنفيذ.
٥. يجب تحديدها كتابة وبوضوح.
٦. يجب أن يتم تحديثها وتكييفها مع الواقع مما يعني أنه يجب مراجعتها بشكل دوري.
٧. يجب أن يكون عدد الأهداف محدوداً ومنطقياً. فإن عدداً كبيراً من الأهداف سوف يُضعف الأهداف الأهم. لذا فلا بد من الإبقاء على عدد صغير من الأهداف.
٨. يجب أن يكون هناك هرمية في تصنيفها أي أنه يجب تحديد الأولويات فيها.
٩. يجب أن تكون ملموسة وقابلة للقياس مع تفادي الغموض. فلا بد من تفادي المصطلحات من مثل «تحقيق الحد الأقصى»، «تقليص»، «بأسرع وقت ممكن»، «تحسين» و«بذل قصارى جهدنا».
١٠. يجب أن ترتبط الأهداف ببعضها البعض مما يعني أن الأهداف القصيرة الأجل (أسبوع، شهر) يجب أن ترتبط بالأهداف المتوسطة الأجل (ثلاثة أشهر، ستة أشهر) وهذه بدورها يجب أن ترتبط بالأهداف الطويلة الأجل (سنة، خمس سنوات، إلخ).

الدليل. يكفي القول إنه لا بد من تخصيص الوقت للنظر بكيفية تحقيق هذا التحول التنظيمي.

تحديد ميزانية الخطة

على الأرجح، سوف يتم تقديم مقترحات للشروع ببعض المبادرات والخطط من أجل وقف بعض المهام التي يجري العمل عليها حالياً.

وخلال عمل التقييم الذي أدى إلى تحديد الأهداف، لا شك في أن الموظفين الماليين قد شاركوا في العملية وقد نوقشت مسائل الكلفة واستعادة الكلفة بإسهاب. وبالفعل، على الأرجح أن بعض هذه الأهداف سوف يرتبط بزيادة العضوية وتقديم خدمات جديدة تغطي على الأقل هذه الكلفة. وتكمن الآن مهمة المراقب المالي أو المحاسب في إنتاج ميزانية تدعم الاستراتيجية. وسوف يتيح ذلك التحقق بشكل واقعي من الخطة بحد ذاتها، وسيتيح على الأرجح التعرف على ثغرات في الموارد لا بد من ملئها عبر مراجعة بعض

حين تتوافر لائحة بالأهداف الاستراتيجية، يمكن لفريق التخطيط أن يكتب المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية. ويجب أن تبدأ الخطة ببيان المهام مع إدراج الأولويات الاستراتيجية والأهداف التي ستتيح تحقيقها. وسيحتاج فريق التخطيط إلى مراجعة المجلس والحصول على مصادقته قبل المضي بالعمل.

تنظيم تقديم الخطة

سوف يكون لأية تعديلات أساسية مقترحة في طريقة عمل المنظمة أو عدد الخدمات التي تقدمها ترتباً تنظيمية. فقد يكون هناك حاجة إلى موظفين جدد وربما قد لا يعود هناك حاجة إلى بعض الموظفين العاملين في المنظمة في مناصبهم القديمة، والهيكل التنظيمي بحد ذاته قد يستوجب تعديلاً من أجل التركيز على الأولويات. فلا بد من التفكير في هذه الحاجات والتغيرات في العمل التحضيري، إلا أنه لا بد الآن من وضع استراتيجية تنظيمية شاملة من أجل التزويد بالخطة. وتتخطى إدارة التغيير والتصميم في المنظمة نطاق هذا

ومن المجدي تخصيص الوقت من أجل إنجاز مهمة جيدة في عملية الصياغة والنظر في السبل المحترفة لعرضها.

تطوير خطط العمل

قول مأثور

«حتى ولو سلكت المسار الصحيح، فسوف يمرّ من يدهسك إذا ما اكتفيت بالجلوس في وسطها.»

ويل روجرز
فكاهي أمريكي ومقدم عروض (١٩٣٥ - ١٨٧٩)

إن خطط العمل هي السبيل لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مهام يومية. وما لم يتم إيجاد السبل الفاعلة لجعل الخطة قابلة للتشغيل، فإنها سوف تتحول إلى «جائزة تخطيطي استراتيجي» تبقى معروضة على رفوف أعضاء المجلس والمدراء الكبار. وهنا تبتعد المهمة من فريق التخطيط وتصبح من مسؤولية الإدارة التشغيلية. وهنا أيضاً سوف تبدأ عمليات الاستشارة بإنتاج ثمارها. وفي غياب التأييد، سيكون التشغيل مستحيلاً حيث يجد المدراء والموظفون الأسباب للتحجج بعدم تطبيق الخطة ولا يكون المدراء الكبار وأعضاء المجلس متحمّسين لاتخاذ تدابير صارمة ستكون ضرورية للتأكد من وضع الخطة قيد التنفيذ.

قول مأثور

«إن المكان الوحيد الذي تجد فيه «النجاح» قبل «العمل» هو في القاموس»

دونالد كيمبال
رئيس بيبسي ١٩٨٦

الأهداف وتغيير بعض الافتراضات المالية المرتبطة بالتكلفة أو الدخل.

وإن وضع الميزانية والتحليل المالي ورفع التقارير في منظمات اصحاب الاعمال موضوع معقد لا يندرج في نطاق ما يغطيه هذا الدليل. إلا أنه من الأساسي الشروع بعمليات تقييم مالية مناسبة للخطة في هذه المرحلة. فلا المجلس ولا الجمعية العامة سيوقعان على خطة استراتيجية لم يجرّ تحديد الميزانية لها كما يجب.

صياغة الخطة والمصادقة عليها

في هذه المرحلة، يمكن صياغة المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية النهائية. وفي وقت لاحق، سوف يوافق المجلس على هذه الوثيقة، وعلى الأرجح الجمعية العامة، وسوف يقدم لكل أعضاء المنظمة. ولا بد للمسودة من أن تتضمن:

- مقدمة من الرئيس؛
- ملخص تنفيذي؛
- مواد مرجعية ترتبط بتطور المنظمة والإطار الخارجي المتغير؛
- بيان الرسالة؛
- الأولويات الاستراتيجية؛
- الأهداف الاستراتيجية والنتائج المالية والتنظيمية لتطبيقها؛
- كيفية تطبيق الخطة؛
- كيفية مراجعة الخطة.

لا بد من أن يراجع المجلس المسودة الأولى، إضافة إلى مراجعتها من قبل المسؤولين الكبار في منظمة اصحاب الاعمال والأعضاء الأساسيين. ويجب ألا تكون هذه استشارة سطحية وحسب. وإن الذين يطرحون آراءهم يجب أن يوافقوا على الخطة أو يشاركوا في وضع مضمونها. ويجب أن يكون فريق التخطيط والمجلس متحمّسين للإصغاء إلى الاقتراحات الصادقة وإدماجها. ونتيجة لهذه العملية، يمكن أن تمرّ الخطة بثلاث مسودات أو أكثر قبل أن تصبح جاهزة لتقديمها إلى الأعضاء للحصول على الموافقة الرسمية في الجمعية العامة.

وستكون الخطة الاستراتيجية وثيقة عمل مهمة وأداة أساسية تتيح للأعضاء الحكم على نجاح المنظمة. كما أنها ستكون أداة تسويق من أجل جذب الأعضاء الجدد.

بالتطبيق من ناحية الاستراتيجية والهيكل كما كانت الحالة في النظرة التقليدية.

وكان الرأي السائد بأنه ما إن تضع استراتيجية مناسبة كخطوة أولى، فإن التنظيم المناسب سيتبع. وحين يفكر معظم الناس في الثقافات الغربية بالتنظيم، يفكرون بالهيكل. ولكننا نجد في الممارسة أن هذه المفاهيم محدودة للغاية. فأن تفكر بشكل شامل بشأن استراتيجية جديدة والمشاكل التي تعترضك لدى إنجازها، عندها قد تفكر كمدير بالتنظيم كثقافة واحدة وتفكر في إمكانية المنظمة بالحصول على أي شيء أساسي (أي غير تكتيكي) يُنجز من أجل تغيير كامل الثقافة في اتجاه معين.

فأن يكون لديك استراتيجية أمر، وتنفيذها هو أمر آخر. وإن نموذج McKinsey (المسمى بالإشارة إلى مستشارين في McKinsey & Co و كاتبه "In Search of Excellence" ، Robert Waterman و Tom Peters) هو إطار مُستخدم إلى حد كبير من أجل النظر في العلاقات المتداخلة بين وضع استراتيجية وتطبيقها. وهو يساعد على تركيز اهتمام المدراء على أهمية الربط بين الاستراتيجية المختارة ومجموعة من الأنشطة التي قد تؤثر على التطبيق.

وقد طُوّر هذا النموذج أصلاً كطريقة للتفكير بشكل أوسع نطاقاً حول مشاكل التنظيم الفاعلة. وإن إطار S-7 هذا يزود بأداة للحكم على قابلية الاستراتيجيات للتنفيذ. ويشير الإطار إلى أنه لا يكفي التفكير

تمرين عملي

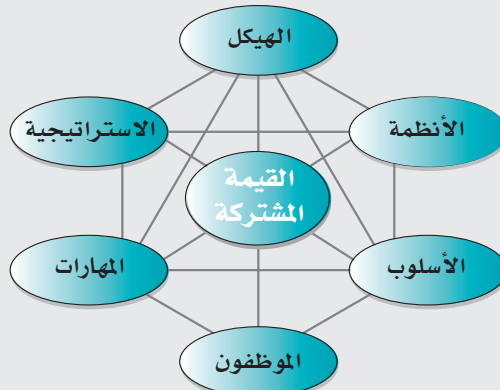


ينظر إطار S-7 إلى الثقافة على أنها رهن بسبع متغيرات (من دون أي ترتيب محدد):

- الاستراتيجية - وهي تخطط لتخصيص موارد المنظمة المحدودة خلال الزمن من أجل تحقيق الغايات المحددة.
- الهيكل - وهو الطريقة التي ترتبط فيها وحدات المنظمة ببعضها البعض: مركزية، أقسام وظيفية (من رأس الهرم إلى أسفله)، لامركزية (وهو التوجه في المنظمات الكبيرة)، مصفوفة، شبكة، شركة قابضة؛
- الأنظمة - وهي الإجراءات والعمليات والروتين التي تميز مدى أهمية العمل الواجب إنجازها: أنظمة مالية، استخدام، أنظمة الترقية والتنويه بالأداء، أنظمة المعلومات؛
- الأسلوب - وهو الأسلوب الثقافي للمنظمة وكيفية تصرف المدراء الرئيسيين في تحقيق غايات المنظمة؛
- الموظفون - وهو عدد وأنواع الموظفين داخل المنظمة؛
- المهارات - وهي القدرات المختلفة للموظفين أو المنظمة ككل؛
- القيمة المشتركة - ما الذي تؤمن به المنظمة وعن ماذا تدافع. المعتقدات الأساسية والسلوك.

لا بد من التفكير بإطار McKinsey 7-S كمجموعة من سبع «بوصلات». وحين تصطف الإبر، عندها تكون الشركة «منظمة» (راجع الرسم). وحين لا تكون مصطفة، فإن الشركة ليست منظمة بالفعل، حتى ولو أن الهيكل يبدو جيداً. وإذا ما أشار تحليل بموجب S-7 إلى أن تطبيق الاستراتيجية سيكون صعباً للغاية، عندها يمكن للمدراء إما أن يبحثوا عن خيارات استراتيجية أخرى، أو أن يبدأوا بالمشروع، ولكن مع إيلاء أهمية خاصة لمجالات عدم الإصطفاف المشار إليها في الإطار.

إطار McKinsey 7-S



بمهمة وحيدة أو منعزلة. فلا بد من أن تدرج في الروتين النظامية لتحديد الأهداف وقياسها بالنسبة إلى الدوائر، والفرق والأفراد. وإن مدى بناء خطط العمل في الأهداف في دائرة معينة، أو في الأهداف الفردية، وقياسها عبر إدارة أداء المنظمة وعمليات التنويه، سوف يحدّد نجاحها.

إن جعل الخطة الاستراتيجية قابلة للتشغيل هو بحدّ ذاته عملية إدارة الأعمال والمراجعة، وليس أي أمر على هامش هاتين المسألتين.

من الذي يجب أن يطور خطط العمل؟

حين تقع الأهداف في سياق دائرة واحدة، يجب أن يكون مدير هذه الدائرة مسؤولاً عن تطوير خطط عمل تشغيلية تضمن تقديمها. وحين تعبر الأهداف الحدود التنظيمية، عندها يجب تشكيل فريق المشروع من أجل تطوير خطط العمل هذه. وفي حال كان من الأساسي أن يصبح فرد ما مسؤولاً عن وضع خطة العمل... «فإن المسؤولية التي يتم تشاطرها غالباً ما يجري تجنبها».

وليس تطوير خطط العمل المصمّمة لتقديم استراتيجية المنظمة

لائحة تحقق تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل



- ☐ هل وافق المجلس على لائحة بالأولويات الاستراتيجية؟
- ☐ هل لديك عدد واقعي للأولويات الاستراتيجية؟
- ☐ هل عملت مع الفرق التشغيلية المناسبة من أجل تحويل هذه الأولويات إلى أهداف؟
- ☐ هل أن كل من الأهداف SMART؟
- ☐ هل كتبت تصميماً لخطة استراتيجية تتضمن المهام والأولويات والأهداف؟
- ☐ هل فكرت في النتائج التنظيمية للخطة وعرضت الاستراتيجيات لمعالجتها؟
- ☐ هل فكرت في النتائج من ناحية ميزانية الخطة وراجعتها انطلاقاً من ذلك؟
- ☐ هل صادق المجلس والجمعية العامة على خطتك النهائية؟
- ☐ هل وضعت عملية من أجل تطوير خطط العمل التنظيمية، والخاصة بالدائرة وبالفريق، والفردية، على أساس الأهداف؟
- ☐ هل راجعت العرافيل المحتملة أمام تقديم خطط العمل هذه باستخدام تقنية McKinsey 7-S أو ما يشبهها؟

القسم السادس

قياس التقدم ومراجعتها

والأهم في التخطيط الاستراتيجي هو أن يكون هناك مرجعية يمكن مراجعة وتتقيد الحاجات المتغيرة على أساسها. وبالنسبة إلى بعض التغيرات من مثل التغير في الحكومة، أو أزمة مالية وطنية أو دولية، فقد تستوجب مراجعة شاملة للعديد من عناصر الخطة الاستراتيجية. وقد صُممت عملية التخطيط من أجل جعل المنظمة تتكيف بشكل أفضل وبمرونة أكبر لدى التعامل مع المشاكل الداخلية أو الصدمات الخارجية. ومن دون خطة، على الأرجح أن المنظمة ستكون كورقة الشجرة التي تنفخ فيها رياح التغيير.

مراجعة الخطة الاستراتيجية

عادة ما تتم مراجعة الخطة الاستراتيجية بعد ذاتها في الاجتماع السنوي مع فريق الإدارة. ويجب أن يُخصَّص هذا الاجتماع حصرياً لمراجعة التقدم المحرز، وعادة ما يستغرق نصف يوم إلى يوم كامل. وهو ليس بنداً على جدول الأعمال يُضاف إلى اجتماع عادي للإدارة. ولا بد من أن تغطي المراجعة السنوية ما يلي:

- التقدم في الدائرة والمنظمة على أساس كل من الأهداف الاستراتيجية. ومن المفيد الطلب إلى المدراء الأفراد المسؤولين أن يقوموا بتقديم عروض رسمية.
- مراجعة لمضمون وتصنيف الأولويات في الأهداف الاستراتيجية. فإن الخطة الاستراتيجية ليست بوثيقة جامدة ولا بد من أن تُراجع وتُنقَح من أجل أن تعكس التغيرات في الظروف والفرص الجديدة.
- إضافة أو إلغاء بعض الأهداف الاستراتيجية.

ولا بد من تقديم ملخص عن هذه المراجعة السنوية إلى مجلس منظمة اصحاب الاعمال للمناقشة. وعلى أساس هذا الاجتماع، يجب أن يتضمن التقرير السنوي إلى الأعضاء قسماً يتناول كيفية أداء المنظمة على أساس الأهداف الاستراتيجية.

تشكل المراجعة المنهجية للتقدم عنصراً أساسياً قبل تقديم خطة استراتيجية. فإن تصميم وتطبيق أنظمة إدارة الأداء موضوع كبير ومتشعب ولا يقع في سياق هذا الدليل. إلا أنه من المهم التركيز هنا على أن عمليات إدارة الأداء الفاعلة جزء لا يتجزأ من تطبيق الاستراتيجية.

المراجعة كجزء من عملية الأعمال

من المهم إدماج خطة العمل في أنظمة مراجعة الأداء المنتظمة التي ستكون متوافرة عند معظم المنظمات. فإن الغرض من التخطيط الاستراتيجي ليس في إضافة طبقات منفصلة للمراجعة ولكن في وضع الخطة الاستراتيجية في صلب العمليات الموجودة. وعلى الأرجح أن مراجعة الأعمال المنتظمة سوف تتضمن اجتماعات أسبوعية أو شهرية بين المسؤولين/العاملين معه والأفراد ومقابلة لتقييم الأداء السنوي. وبهذه الطريقة، يُطلب إلى الجميع في المنظمة رفع تقارير منتظمة حول التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المتفق عليها. إضافة إلى ذلك، فإن الكثير من المنظمات الكبيرة تحبذ مراجعة الأداء على أساس الأهداف على مستوى الفريق أو الدائرة. ويمكن مناقشة إعادة ترتيب الأولويات في اجتماعات الدائرة التي تعقد كل شهر أو كل ثلاثة أشهر.

تغير الأولويات

حين تعتمد المنظمات خططاً وتطبقها على فترة بين ثلاث وخمس سنوات، فإن الضمانة الوحيدة هي بأنها سوف تتغير. فهذا ليس بذريعة لعدم الشروع بمراجعة استراتيجية إلا أنها طريقة للتأكد من أن التغيرات في الظروف والأولويات تُراجع في سياق استراتيجي. فإن الخطة الاستراتيجية هي وثيقة عمل تتطور مع الزمن وليست مسودة جامدة للنجاح. فمثلاً قد تصبح بنود في آخر سلم الأولويات بنوداً تحتل صدارة هذه الأولويات. وقد تتغير الحكومات ويتغير وضع الإقتصاد الوطني والعالمي وتنشأ فرص عن تحالفات ومشاريع مشتركة أو عمليات دمج.

لائحة تحقق قياس التقدم المحرز ومراجعته



- ☐ هل أن للمنظمة نظام إدارة فاعل للأداء يراجع على فترات منتظمة إنجازات الأفراد والفريق والدائرة والمنظمة على أساس الأهداف؟
- ☐ هل أن عملية المراجعة الاستراتيجية تشكل جزءاً من عملية رفع تقارير الإدارة المنتظمة ونظام مراجعة الأداء؟
- ☐ هل وضعت عملية لمراجعة الخطة الاستراتيجية على أساس سنوي؟
- ☐ هل يناقش المجلس رسمياً التقرير بشأن مراجعة الخطة الاستراتيجية؟

القسم السابع

خطة عمل لتطوير خطة استراتيجية ولائحة التحقق النهائية

ولا بد أن نتذكر المسألة الأهم وهي أن الخطوات الأساسية يجب أن تُتبع بشكل أو بآخر، وفي الترتيب المعروض. وهذه الخطوات هي:

- ضمان تأييد المدراء والمجلس للمشروع؛
- التأسيس لعملية للخطة؛
- تطوير بيان عن الرؤيا والموافقة عليه؛
- الموافقة على الأولويات الاستراتيجية؛
- تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف؛
- تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل؛
- قياس التقدم ومراجعتها.

ترتكز خطة العمل التالية لتطوير خطة استراتيجية على العملية المثبتة في هذا الدليل. وهي تحدّد مضمون الدليل في شكل ملخص مرجعي يُستخدم كأداة للتخطيط.

ولا بد من إعادة التأكيد عند هذه المرحلة على توافر سبل عديدة يمكن الشروع بالتخطيط الاستراتيجي عبرها. ويسعى هذا الدليل لأن يعرض نهجاً يكون الأنسب لمنظمات اصحاب الاعمال التي تتصرّف بموارد مالية محدودة. وليس ذلك للقول إن العمليات الأخرى ليست أيضاً مناسبة، أو أن بعض العوامل المحددة في هذه العملية لا يمكن استبدالها بأدوات تؤدي الغرض نفسه أو لا يمكن أن تُضاف إليها.

التخطيط الاستراتيجي - خطة عمل للنجاح

المرحلة الأولى ضمان التأييد

«الهدف»

التأكد من أن المدراء التنفيذيين وأعضاء المجلس ملتزمون بالشروع بعملية التخطيط الاستراتيجي وبتطبيق النتائج.

الأعمال

- تحضير تحليل للتوجهات الحالية والحديثة في مجال العضوية وتمويل المنظمة؛
- التعرف على التحديات الحالية والمستقبلية الخارجية التي تواجه المنظمة؛
- توقع إلى أين سوف تحمل «مضاعفة الجهود» المنظمة خلال السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة.

المراجعة والموافقة

لا بد من الاتفاق على الإلتزامات ذات الصلة مع فريق المدراء التنفيذيين في منظمة اصحاب الاعمال و/أو المجلس.

المرحلة الثانية التأسيس لخطة العملية

«الهدف»

وضع حجر الأساس وتحديد المسؤوليات لعملية التخطيط الاستراتيجي.

الأعمال

- إتخاذ قرار بشأن «من» سيطور الخطة؛
- إتخاذ قرار بشأن أفق التخطيط؛
- وضع تصميم لمنهجية عملية التخطيط الواجب اتباعها؛
- تحديد مهل زمنية للمراحل الأساسية للخطة؛
- تحديد الأوقات حيث المؤسسات الأساسية مثل المجلس والجمعية العامة ستحتاج إلى المشاركة وإلى اتخاذ القرارات؛
- البناء على الجدول الزمني للمجلس بشأن المسائل التي تستوجب اتفاقاً؛
- إتخاذ قرار حول ما إذا كان المستشارون سيشاركون وكيفية مشاركتهم؛
- تحديد ميزانية.

المراجعة والموافقة

يجب أن يوافق فريق المدراء التنفيذيين و/أو المجلس على عملية التخطيط.

المرحلة الثالثة الموافقة على بيان الرسالة

«الهدف»

تطوير بيان رسالة يوافق عليه المجلس ويحظى بدعم الموظفين وأعضاء المنظمة.

الأعمال

- يطور فريق التخطيط مسودة بيان المهام؛
- إستشارة الموظفين وعينة عن الأعضاء في المنظمة بشأن خطة العمل؛
- تقديم خطة العمل المنقحة إلى فريق المدراء التنفيذيين أو المجلس للمناقشة؛
- الموافقة رسمياً على بيان الرسالة مع المجلس؛
- نشر بيان الرسالة بين أصحاب المصالح الأساسيين بما في ذلك الموظفين والأعضاء والذين تتعامل معهم المنظمة.

المراجعة والموافقة

يجب أن يشكّل بيان الرسالة مصدراً للتشاور مع الأعضاء والموظفين ولا بد أن يصادق عليه المجلس.

التخطيط الاستراتيجي - خطة عمل للنجاح

المرحلة الرابعة الموافقة على الأولويات الاستراتيجية

«الهدف»

مراجعة الخيارات البديلة الاستراتيجية المحتملة للمنظمة، الانتقاء من بين الخيارات البديلة وتحديد الأولويات الاستراتيجية.

الأعمال

- يُجري فريق التخطيط التحليل الداخلي/الخارجي باستخدام SWOT ومسح الأعضاء/مجموعات الإرتكاز؛
- تطوير لائحة بالأولويات الاستراتيجية المحتملة؛
- الشروع في تحليل المنافسة للخيارات البديلة؛
- التقدم بالأولويات المقترحة إلى فريق الإدارة التنفيذية أو إلى المجلس للمناقشة؛
- مراجعة مسودة الأولويات مع الأعضاء الأساسيين والموظفين؛
- الموافقة على الأولويات الاستراتيجية مع المجلس.

المراجعة والموافقة

لا بد من مناقشة مسودة الأفكار الأولية مع الإدارة التنفيذية أو المجلس أو مع الأعضاء الأساسيين والموظفين في منظمة اصحاب الاعمال. ولا بد أن يصادق المجلس على لائحة الأولويات النهائية.

المرحلة الخامسة تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف

«الهدف»

تحويل الأولويات الاستراتيجية المتفق عليها إلى عدد محدّد من الأهداف SMART

الأعمال

- يطوّر فريق التخطيط أهدافاً ذكية SMART من الأولويات المتفق عليها؛
- يُصدر فريق التخطيط تصميماً عن الخطة الواجب إدماجها في بيان الرسالة والأولويات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية؛
- يراجع المجلس تصميم الخطة ويوافق عليه؛
- مراجعة تصميم الخطة للنظر في النتائج التنظيمية واتخاذ قرار بشأن كيفية مقارنة هذه التغيرات؛
- الشروع في مراجعة مالية للخطة وتكييفها للإيفاء بالقيود المالية؛
- إنتاج خطة نهائية وإتفاق عليها مع المجلس؛
- عرض الخطة على الجمعية العامة للموافقة.

المراجعة والموافقة

يراجع المجلس ويصادق على تصميم الخطة والخطة النهائية. وتوافق الجمعية العامة على الخطة النهائية.

المرحلة السادسة تحويل الأهداف إلى خطط عمل

«الهدف»

تحويل الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها إلى خطط عمل تنظيمية خاصة بالدائرة والفريق والأفراد.

الأعمال

- يتم تسليم الأهداف الاستراتيجية إلى مدراء الدوائر والفرق العاملة عبر دوائر مختلفة من أجل تطوير خطط العمل؛
- لا بد من دمج خطط العمل في أنظمة وضع الأهداف العادية.

المراجعة والموافقة

لا بد من مراجعة مجموع خطط العمل الفردية والمصادقة عليها من قبل فريق الإدارة التنفيذية.

التخطيط الاستراتيجي - خطة عمل للنجاح / تابع

المرحلة السابعة	قياس التقدم المحرز ومراجعته
«الهدف» التأكد من أن العملية متوافرة لقياس الأداء على أساس خطط العمل التنظيمية والخاصة بالدائرة والفريق والأفراد. والتأسيس لعملية منتظمة يمكن مراجعة الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها على أساسها بشكل دوري.	
الأعمال ■ لا بد من دمج خطط العمل في إدارة الأداء العادية وأنظمة التنويه في المنظمة؛ ■ يجب أن يراجع المجلس الأولويات الاستراتيجية والأهداف سنوياً.	المراجعة والموافقة تتأكد الإدارة التنفيذية من أن النظام قائم لرصد خطط العمل. ولا بد من أن يشرع المجلس في مراجعة سنوية للأولويات والأهداف الاستراتيجية.

حول صياغة الاستراتيجيات الفاعلة وتقتزح التركيز على عمليات استراتيجية موحدة مع قواعد بسيطة. وترد هذه اللائحة على صفحة منفصلة من أجل أن تتمكنوا من طباعتها بسهولة واستخدامها كجزء من عملية التطوير الاستراتيجية.

ويمكن أن نضيف في هذا الصدد الإشارة إلى لائحة «التخطيط الاستراتيجي والتطبيق: ما يُنصح به وما لا يُنصح به» وقد صُممت هذه اللائحة للمساعدة على تحويل الرؤيا الاستراتيجية والأهداف إلى أعمال يومية، وقد طوّرتها Rebecca Stanton-Reinstein . وتعكس هذه اللائحة آخر الآراء

ما يُنصح به وما لا يُنصح به Stanton-Reinstein

ما لا يُنصح به	ما يُنصح به
لا تدخل في تفاصيل أكثر مما تحتاج أو تحدّد عدداً مبالغاً فيه من الغايات والأهداف. فالكثير من التفاصيل والغايات والأهداف يؤدي إلى اللغط وإلى تضارب بين الغايات وإلى إدارة على مستوى متدنٍ وفشل في التنفيذ.	توخّ البساطة والاستدامة. فخير الكلام ما قل ودلّ. لا تقاس الخطة الناجحة بالكيلوغرام. فإن الغاية هي في إنشاء غايات وأهداف تركّز العمل في السنة المقبلة أو السنتين المقبلتين. ولذا لا بد من حصر هذه الغايات والأهداف في صفحة واحدة من أجل التمكن من إدارتها.
لا تهمل أية خطوات أو تنجزها جزئياً. فإذا ما اشتريت حقيبة وثائق مكلفة، فأنت لن تود فوراً تغيير المسكة ووضع شريط حمل آخر أو حتى طلاؤها بلون آخر. فتفادى التلاعب مع العملية بما أنه ليس لديك من بيانات لتبرير التغييرات.	إتبع الخطوات كما وصفتها. استخدم منهجية التخطيط التي اخترتها كما صُمّمت. فقد اخترتها بسبب سمعتها. تعلّم من نجاح الآخرين.
لا تفعل شيئاً لأنك «لطالما فعلته» أو تفكّر «أعتقد أنه يجب أن أفعله بالرغم من أنه لا يطابق الرسالة». فمن دون اتّباع الرسالة في اتّخاذ القرارات، سوف تقوّت عليك الحلول الابتكارية وتبتعد عن المسار الصحيح أو لا تبادر إلى الفعل، بل إلى ردة الفعل.	لا تفقد تركيزك على الرسالة. فالرسالة، وما تريد المنظمة أن تقوم به أو أن تكون عليه، أمر أساسي في التخطيط وفي التنفيذ اليومي. فقبل أن تقبل أية غاية أو هدف أو استراتيجية أو تكتيك أو الشروع بعمل، إسأل ما يلي «كيف سيساعدني ذلك في إنجاز الرسالة؟»
لا تبدأ بتحديد الوظائف قبل تحديد الرسالة والأهداف والغايات بوضوح. فإن الرسالة تحدّد السياق للغايات وهي بدورها السياق للأهداف وللنتائج المحددة والقابلة للقياس. اختر التكتيكات التي تتيح تحقيق هذه النتائج على المستوى الرفيع.	إستخدم نشاط «سلة الأفكار» من أجل التخفيف من الحماس لبدء الخطة التكتيكية بوقت مبكر جداً. فإن كنت تكتيكياً بارعاً وواجهت مشكلة، عليك باقتراح الحلول بسرعة. وهذه مسؤولية في التخطيط الاستراتيجي حيث يكون عليك وعلى فريقك إنشاء غايات رفيعة المستوى وأهداف محددة ترتكز على الرسالة. ضع لائحة بكل فكرة تراود الفريق. ضع هذه الأهداف في سلة الأفكار جانبا، إلى حين تصبح مستعداً لإنشاء الخطة التكتيكية.. إستخدم منهجية التخطيط التي اخترتها كما صُمّمت. فقد اخترتها بسبب سمعتها. تعلّم من نجاح الآخرين.
لا تتفادَ القياس لأنه يصعب القيام بذلك في بعض الأحيان. فقد تكون عملية القياس صعبة خاصة لدى التعامل مع رضى الزبائن أو أخلاقيات الموظفين أو الفعلية. حدّد بعض الطرق لقياس هذه العوامل غير الملموسة من أجل أن تتمكن من قياس التقدم خلال التنفيذ.	القياس، القياس، القياس! اختر أدوات قياس مفيدة وذات معنى لكل الأهداف والغايات والتكتيكات. فما هي المعلومات التي تحتاجها لاتّخاذ القرارات؟ تذكر: توخّ البساطة والاستدامة.
لا تنتقِ تدابير الإنتاجية لمجرد أنه من الأسهل تحديدها. على أهميتها، لا تطلعك الإنتاجية على ما إذا كنت تنشئ منتجاً أو خدمة يريدها الزبون. فدائماً ما يمكنك أن تسرع في العمل. وحين تركّز على الجودة، تصبح أكثر إنتاجية بما أنك تقلّص اللجوء إلى تكرار العمل وهذا تنتج عنه كلفة بالطبع.	إعمل على قياس جودة النتائج متى كان ذلك ممكناً. تسمح الجودة بقياس تقييم الزبائن للمنتجات أو الخدمات. فهذا يتيح توافر أفضل المعلومات لصنع القرار الاستراتيجي ويسمح بالمحافظة على التركيز على المهام والزبائن.
لا ترمِ الناس في أوضاع من دون تزويدهم بما يحتاجونه لإنجاز العمل. فالتفويض يعني فهم ما يحتاجه الشخص لإنجاز العمل ولتقديمه. فلا يمكنك أن تسأل الناس إلا إذا ما طلبت منهم ما يدخل في قدراتهم.	قدّم الدعم والموارد والتدريب والتوجيه والإرشاد من أجل ضمان نجاح الجميع. فلا يمكن أن يكون أداء الناس جيداً ما لم يتوافر لهم كل ما يحتاجونه لإنجاز عملهم. فيمكن قياس نجاح هذه الخطة بتنفيذها وهذا رهن إلى حدّ كبير بالإدارة الجيدة للأشخاص.

تجميع لوائح التحقق

وهذه ليست الإستخدامات الوحيدة للائحة التحقق. فيمكن أن تُستخدم للتحقق من الجودة من قبل فريق التخطيط والإدارة التنفيذية أو المجلس في منظمة اصحاب الاعمال بشأن عمل التخطيط الاستراتيجي الجاري أو كوثيقة تخطيط إضافية للمسؤولين عن وضع خطة استراتيجية.

يُختتم هذا القسم من الدليل بتجميع للوائح التحقق التي ظهرت في نهاية الأقسام اثنين إلى ستة. فربما أن تجميع لوائح التحقق هو الأداة الأنجع من أجل التدقيق بالترتيبات الموجودة للتعرف على المجالات حيث يمكن إدخال التحسينات. ويمكن القيام بذلك بطريقتين: أولاً بعد قراءة الدليل (إن لم تفعل ذلك في نهاية كل قسم)، فربما تود الآن أن تقيس وضع منظمتك بالنسبة إلى التخطيط الاستراتيجي. وإذا ما وضعت علامات في لائحة التحقق لدى قراءتك للدليل، ربما تود الآن أن تتحقق من تصنيفك الإجمالي. ثانياً، يمكن أن تستخدم تجميع لوائح التحقق كاستبيان للمدراء الكبار في المنظمة لمساعدتهم على اتخاذ قرار بشأن صلاية النهج الحالي في التخطيط الاستراتيجي.

لائحة تحقق التخطيط الاستراتيجي

كيف تبدأ



- ☐ هل أن لمنظمتك بيان رسالة مكتوب؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة قد تحوّل إلى خطة استراتيجية؟
- ☐ هل تحوّلّت الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل؟
- ☐ هل نُشر بيان الرسالة داخلياً وخارجياً؟
- ☐ هل نُشرت الخطة الاستراتيجية داخلياً وخارجياً؟
- ☐ هل نُشرت خطط العمل داخلياً؟
- ☐ هل لديك الالتزام الضروري من الفريق التنفيذي والمجلس للشروع في مراجعة التخطيط الاستراتيجي؟
- ☐ هل أن الفريق التنفيذي والمجلس مستعدّين لاتخاذ القرارات الصارمة الضرورية من أجل ضمان تطبيق هذه الخطة؟
- ☐ هل ستطوّر الخطة الخاصة بك؟
- ☐ ما هو الجدول الزمني الذي سيتم تطوير الخطة على أساسه؟
- ☐ ما العملية التي سوف تستخدمها؟
- ☐ ما المساعدة التي ستحتاجها على الأرجح؟
- ☐ هل سيكون لديك ميزانية؟
- ☐ من الذي سيوفّع الموافقة على الخطة؟

لائحة تحقق بيان الرسالة والرؤيا



- ☐ هل لديك بيان رسالة مكتوب؟
- ☐ هل راجعته مؤخراً (خلال السنوات الثلاث الأخيرة)؟
- ☐ هل شارك المجلس، الموظفون والأعضاء في تطوير بيان الرسالة؟
- ☐ هل يتضمن بيان الرسالة «الغاية»، و«مجال الأعمال» و«القيم»؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة قصير، بسيط، وقوي؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة محفز، فيه تحدٍ، وواقعي؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة ذات معنى، لا يثير اللغط، ويشكل مصدراً للوحي؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة محمّس؟
- ☐ هل تتحقق بشكل منتظم من أولويات العمل والبرامج على أساس بيان الرسالة؟
- ☐ هل أن بيان الرسالة وارد على الموقع على الإنترنت؟
- ☐ هل تستخدم بيان الرسالة بشكل منتظم في المراسلات الخارجية؟

لائحة تحقق الموافقة على الأولويات الاستراتيجية



- ☐ هل أسستم لأفق تخطيط في الاستراتيجية؟
- ☐ هل أجريتم تحليلاً داخلياً/خارجياً باستخدام تقنية SWOT أو ما يشبهها؟
- ☐ هل أجريتم مسحاً يشمل الأعضاء أو نظمت اجتماعات ارتكاز للأعضاء؟
- ☐ هل طوّرتم لائحة بالخيارات الاستراتيجية؟
- ☐ هل طوّرتم مسودة لائحة بالأولويات الاستراتيجية؟
- ☐ هل ناقشتهم مسودة اللائحة هذه مع مجموعة من الأعضاء؟
- ☐ هل ناقشتهم مسودة اللائحة هذه مع مجموعة من الموظفين؟
- ☐ هل راجع مجلس المنظمة مسودة اللائحة هذه واعتمدها؟

لائحة تحقق تحويل الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل



- ☐ هل وافق المجلس على لائحة بالأولويات الاستراتيجية؟
- ☐ هل لديك عدد واقعي للأولويات الاستراتيجية؟
- ☐ هل عملت مع الفرق التشغيلية المناسبة من أجل تحويل هذه الأولويات إلى أهداف؟
- ☐ هل أن كل من الأهداف SMART؟
- ☐ هل كتبت تصميماً لخطة استراتيجية تتضمن المهام والأولويات والأهداف؟
- ☐ هل فكرت في النتائج التنظيمية للخطة وعرضت الاستراتيجيات لمعالجتها؟
- ☐ هل فكرت في النتائج من ناحية ميزانية الخطة وراجعتها انطلاقاً من ذلك؟
- ☐ هل صادق المجلس والجمعية العامة على خطتك النهائية؟
- ☐ هل وضعت عملية من أجل تطوير خطط العمل التنظيمية، والخاصة بالدائرة وبالفرق، والفردية، على أساس الأهداف؟
- ☐ هل راجعت العراقيل المحتملة أمام تقديم خطط العمل هذه باستخدام تقنية McKinsey 7-S أو ما يشبهها؟

لائحة تحقق قياس التقدم المحرز ومراجعته



- ☐ هل أن للمنظمة نظام إدارة فاعل للأداء يراجع على فترات منتظمة إنجازات الأفراد والفرق والدائرة والمنظمة على أساس الأهداف؟
- ☐ هل أن عملية المراجعة الاستراتيجية تشكل جزءاً من عملية رفع تقارير الإدارة المنتظمة ونظام مراجعة الأداء؟
- ☐ هل وضعتم عملية لمراجعة الخطة الاستراتيجية على أساس سنوي؟
- ☐ هل أن المجلس يناقش رسمياً التقرير بشأن مراجعة الخطة الاستراتيجية؟

القسم الثامن

موالذي يقوله مرشدو الأعمال

نموذج القوى الخمسة لـ Porter

ربما أن المكان الأفضل لبدء عملية التخطيط هو في مسألة تحليل المنافسين. وإن البروفيسور مايكل بورتر هو الرائد في هذا المجال من كلية الأعمال في هارفرد. ربما أن بورتر هو من أكثر الأكاديميين المعروفين في مجال الأعمال في العالم. وفي لائحة معهد Accenture للتغير الاستراتيجي لأول ٥٠ مرشداً للأعمال، يأتي بورتر «الأفضل في صفه». فقد نشر بورتر ١٦ كتاباً وأكثر من ٨٥ مقالة. وإن كتابه بعنوان الاستراتيجية التنافسية: التقنيات لتحليل الصناعات والمنافسين، الذي نُشر عام ١٩٢٠، هو الآن في طبعته الستين وقد تُرجم إلى ١٧ لغة.

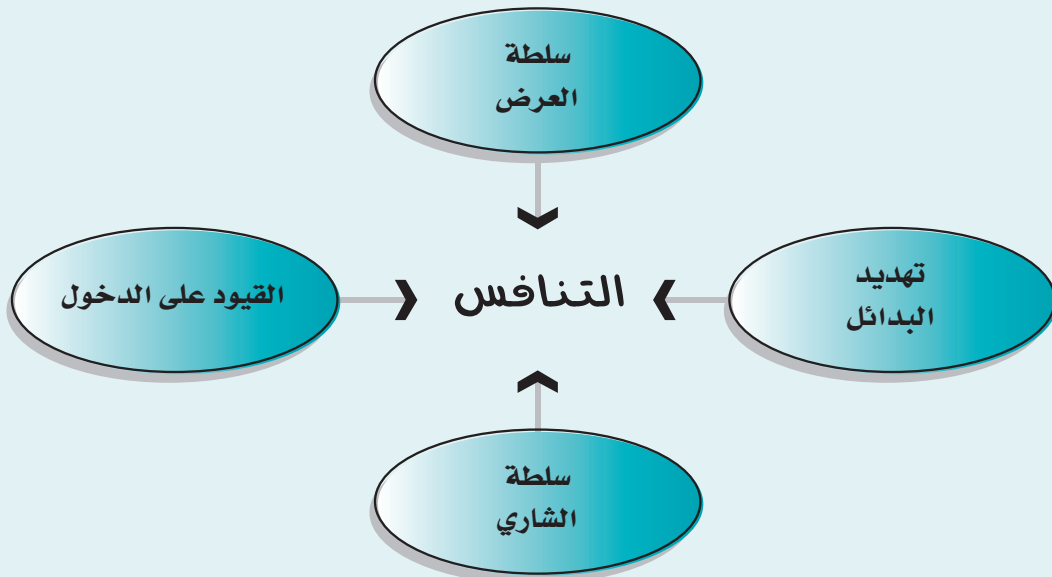
وإن أكثر أعمال بورتر رواجاً في مجال تحليل المنافسين يرتبط «بنموذج القوى الخمسة». ويرتكز هذا النموذج على الإقتصاد الجزئي ويركّز على مفهوم ضرورة أن تأخذ استراتيجية الشركة بالفرص والتهديدات بعين الاعتبار في البيئة الخارجية للمنظمة. ويأخذ نموذج القوى الخمس بالحسبان مسألة العرض والطلب والمنتجات الثانوية والبدايل والعلاقة بين حجم الإنتاج وكلفة الإنتاج

صُمم هذا القسم بعنوان «ما الذي يقوله مرشدو الأعمال» ليكون قسماً اختيارياً متعدد الاستخدامات ومنفصلاً من هذا الدليل. وهو يتضمن مراجعة مختصرة للمقالات الأكاديمية التي على الأرجح تُستخدم من قبل الذين يصوغون النهج الاستراتيجي ويطبّقونه في الإدارة في منظمات اصحاب الاعمال. وهو ينقل بعض النماذج الاستراتيجية المستخدمة في هذا الكتيب ويضعه في سياق أكاديمي أكثر. ويمكن استخدامه كوثيقة خلفية عامة للذين يودون المشاركة في عملية تطوير استراتيجية أو أنه قد يأتي بالإفادة في سياق تزويد الأعضاء بالمعلومات أو خدمات التدريب.

التخطيط الاستراتيجي

منذ نشأته بعد الحرب العالمية الثانية، شهد مجال الإدارة الاستراتيجية والتخطيط في الأعمال تطوراً ملحوظاً. فمنذ بداياته «المتواضعة» كمضمون محدود لدرس في الإدارة العامة في مناهج كليات الأعمال، بات اليوم مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي موضوعاً بعد ذاته في دراسة الأعمال والمنظمات.

مراجعة لنموذج «القوى الخمسة» لبورتر



وهياكل السوق من مثل الإحتكار واحتكار القلة والتنافس الممتاز. ويقترح بورتر أن يكون هدف استراتيجية الشركة بتعديل هذه القوى التنافسية بشكل يتيح تحسين موقع المنظمة. ويمكن نموذج بورتر مدراء المؤسسات من الشروع في تحليل القوى المحركة في قطاعهم. وعلى أساس هذه المعلومات الناشئة عن تحليل القوى الخمسة، يمكن للمدراء أن يقرروا كيفية التأثير على الميزات الخاصة في مجال أعمالهم أو استغلال هذه الميزات الخاصة

يمكن وصف هذه القوى الخمسة كما يلي:

- **القيود على الدخول** - كلما كان من السهل للشركات الجديدة دخول الأسواق، كانت المنافسة شرسة. فالعوامل التي يمكن أن تحد من تهديد الداخلين الجدد تُعرف بالقيود على الدخول. وتتضمن بعض الأمثلة:
 - الولاء الموجود للماركات الكبيرة؛
 - أسعار ثابتة مرتفعة؛
 - ندرة الموارد؛
 - أسعار مرتفعة لتبديل الشركات؛
 - القيود الحكومية أو التشريعات.

- **سلطة العرض** - وهي ترتبط بمدى ضغط المورددين على الشركات. فإن كان لأحد المورددين ما يكفي من التأثير على هوامش وأحجام شركة ما، عندها فإن لهذا المورد سلطة كبيرة. ويمكن أن يكون للمورددين سلطات من مثل:
 - عدد المورددين صغير جداً بالنسبة إلى منتج محدد؛
 - ما من بدائل؛
 - الانتقال إلى منتج آخر (منافس) مكلف للغاية؛
 - المنتج مهم للغاية بحيث أن المشتريين لا يمكن أن يستغنوا عنه.

- **سلطة الشاري** - وهي تصف مدى الضغط الذي يمكن أن يمارسه الزبائن على الشركة. فإن كان لأحد الزبائن ما يكفي من التأثير على هوامش وأحجام الشركة، عندها فإن لديه سلطة كبيرة. ويمكن أن يكون للزبائن سلطة من مثل:
 - عندما يكون هناك عدد صغير من المشتريين؛
 - عادة ما تكون عمليات الشراء بأحجام كبيرة؛
 - إن الانتقال إلى منتج آخر (منافس) أمر بسيط؛
 - ليس المنتج بأهمية كبيرة للشاري ولذلك فيمكنه الإستغناء عنه لفترة من الزمن.

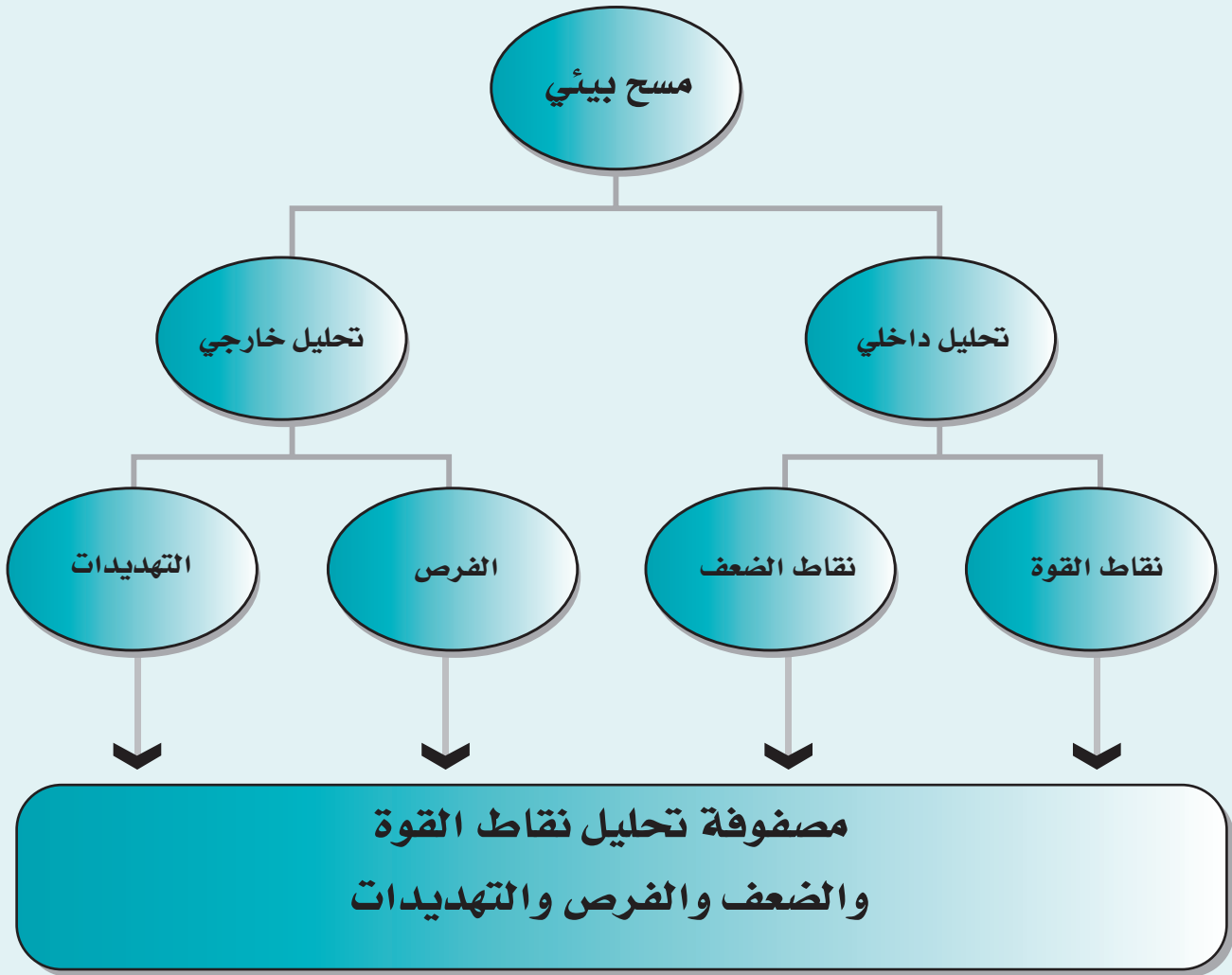
■ **تهديد البدائل** - ما هو احتمال أن يتحول أحدهم إلى منتج أو خدمة منافسة؟ إذا ما كانت كلفة الانتقال متدنية، عندها فإن هذا التهديد سيكون جدياً. وعادة ما يتأثر تهديد البدائل بمدى تشابه هذه البدائل. فمثلاً، إذا ارتفع سعر الشاي إلى حد كبير، إن الذين يشربون الشاي على الأرجح سوف ينتقلون إلى مشروب مثل القهوة لأن هذه المنتجات مماثلة. وحين تكون البدائل مماثلة، يمكن النظر إليها من نفس المنظور كالداخلين الجدد.

- **التنافس** - وهو يصف حجم التنافس بين الشركات الموجودة في القطاع. وعادة ما يكون للقطاعات ذات التنافسية الكبرى عائدات متدنية، لأن كلفة التنافس مرتفعة. وقد ينتج عن سوق ذات تنافسية كبيرة ما يلي:
 - هناك لاعبون كثر من الحجم نفسه تقريباً مما يعني أنه ما من شركة مهيمنة؛
 - تمييز محدود بين منتجات وخدمات المنافسين؛
 - صناعة ناضجة مع مستوى نمو متدن. يمكن للشركات أن تنمو عبر جذب الزبائن وإبعادهم عن المنافسين وحسب.

تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات والتحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي

في عملية التخطيط الاستراتيجي، غالباً ما تُستخدم القوى الخمسة لبورتر إضافة إلى مسح بيئي داخلي وخارجي يمكن للشركة أو المنظمة العمل فيه. وغالباً ما يتم الشروع في ذلك باستخدام أداتين تحليليتين قديمتين إلا أنه تم اختبارهما وتجربتهما، سيما تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات والتحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي.

ويساعد تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات في مطابقة موارد المنظمة وقدراتها مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وانطلاقاً من هنا، فإن هذا عنصر أساسي في وضع الاستراتيجية واختيارها. ويشير تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويظهر الرسم التالي كيف يندرج تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات في ما يسمى غالباً «مسح بيئي».



ويقترح تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتحديات ألا تتوخى المنظمة بالضرورة دوماً الفرص الأكثر ربحية. فقد يكون لديها فرصة أفضل في تطوير ميزة تنافسية عبر التعرف على ما يطابق بين نقاط قوة المنظمة والفرص المتاحة في المستقبل. وفي بعض الحالات، يمكن للمنظمة أن تتخطى نقطة ضعف من أجل أن تتحضر لاستغلال الفرصة المتاحة.

ومن أجل تطوير الاستراتيجيات التي تأخذ في الحسبان مواصفات تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتحديات، يمكن بناء مصفوفة لهذه العوامل. وفي ما يلي مصفوفة تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتحديات.

ولا بد من التمييز في تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتحديات بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية: فإن نقاط القوة والضعف هي من العوامل الداخلية. فمثلاً، يمكن لنقطة القوة أن تكون خبرة التسويق المتخصصة. أما نقطة الضعف، فقد تكون في الافتقار إلى منتجات جديدة. أما الفرص والتحديات فهي عوامل خارجية. ومثالاً، يمكن للفرصة أن تكون عبر تطوير قناة للتوزيع من مثل الإنترنت أو تغيير أنماط عيش المستهلكين مما قد يزيد إلى حد كبير من الطلب على منتجات الشركة. أما التهديد فقد يكون عبر منافس جديد في سوق كبيرة موجودة أو تغير تكنولوجي يجعل من المنتجات المتوافرة حالياً منتجات قديمة.

نقاط الضعف	نقاط القوة	
استراتيجيات W-O	استراتيجيات S-O	الفرص
استراتيجيات W-T	استراتيجيات S-T	التحديات

وغالباً ما يُستخدم تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي لتكميل القوى الخمسة وتحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات. وهو يشكل إطاراً يُستخدم من أجل إجراء مسح للبيئة الكلية الخارجية الاستراتيجية التي تعمل فيها منظمتك، ويشير الى التالي:

- العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية

وقد تلعب عوامل تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي دوراً مهماً في فرص إنتاج القيمة في الاستراتيجية. إلا أنها عادة ما تتخطى إطار مراقبة المنظمة وتُعتبر عامة على أنها إما تهديدات أو فرص.

وفي حين تختلف عوامل الاقتصاد الكلي بين قارة وأخرى وبلد وآخر وحتى منطقة وأخرى، لا بدّ من إجراء تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي على المستوى الإجمالي المناسب. وفي بلد فيه تفاوتات مناطقية قوية، قد يتم إجراؤه على المستوى الإقليمي. ويعطي الجدول التالي أمثلة عن عوامل تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي النموذجية.

■ إستراتيجيات S-O تتبع الفرص الجيدة التي تناسب نقاط قوة الشركة.

■ إستراتيجيات W-O تتخطى نقاط الضعف من أجل ملاحقة الفرص.

■ إستراتيجيات S-T تتعرّف على السبل التي يمكن أن تستخدم بها المنظمة نقاط القوة من أجل تقليص ضعفها أمام التهديدات الخارجية.

■ إستراتيجيات W-T تؤسس لخطة دفاعية من أجل منع نقاط ضعف الشركة من جعلها عرضة للتهديدات الخارجية.

ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات يمكن أن يكون نسبياً للغاية. فإن شخصين قلما يتقدمان بالنسخة نفسها عن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات حتى حين توفر لهما المعلومات نفسها بشأن مشروع العمل نفسه والبيئة ذاتها. وإذا ما أضفنا إلى ذلك معايير قياس كل عامل، فإن ذلك قد يزيد من صلاحية التحليل. ونتيجة لغياب الموضوعية هذا، فإن تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات أفضل ما يُستخدم في عمل المجموعات وكتوجيهات أكثر منه كوصفة. ويمكن تحسين مصداقية التحليل عبر إضافة وقياس المعايير لكل من العوامل.

العوامل السياسية (بما في ذلك القانونية)	العوامل الاقتصادية	العوامل الاجتماعية	العوامل التكنولوجية
الأنظمة البيئية والحماية	النمو الاقتصادي	توزيع الدخل	الإنفاق على الأبحاث الحكومية
السياسات الضريبية	معدلات الفائدة والسياسات النقدية	العوامل السكانية	تركيز الصناعة على الجهد التكنولوجي
أنظمة التجارة الدولية والقيود	الإنفاق الحكومي	حركية العمال/الحركية الاجتماعية	الاختراعات الجديدة والتنمية
قانون إنفاذ العقود وحماية المستهلك	سياسة البطالة	التغيرات في الأنماط المعيشية	معدل نقل التكنولوجيا
قوانين الاستخدام	الضرائب	العمل/الحياة المهنية والترفيه	دورة الحياة وسرعة اهتلاك التكنولوجيا
التنظيم/السلوك الحكومي	أسعار الصرف	التربية	إستخدام الطاقة والتكلفة
الاستقرار السياسي	مرحلة دورة الأعمال	التوعية الصحية والرفاه والسلامة	(التغيرات في) الإنترنت

المنظمة بالحصول على أي شيء أساسي (أي غير تكتيكي) يُنجز من أجل تغيير كامل الثقافة في اتجاه معين.

ينظر إطار 7-S إلى الثقافة على أنها رهن بسبع متغيرات (من دون أي ترتيب محدد):

- الاستراتيجية - وهي تخطط لتخصيص موارد المنظمة المحدودة خلال الزمن من أجل تحقيق الغايات المحددة.
- الهيكل - وهو الطريقة التي ترتبط فيها وحدات المنظمة ببعضها البعض: مركزية، أقسام وظيفية (من رأس الهرم إلى أسفله)، لامركزية (وهو التوجه في المنظمات الكبيرة)، مصفوفة، شبكة، شركة قابضة؛
- الأنظمة - وهي الإجراءات والعمليات والروتين التي تميز مدى أهمية العمل الواجب إنجازها: أنظمة مالية، استخدام، أنظمة الترقية والتنبؤ بالأداء، أنظمة المعلومات؛
- الأسلوب - وهو الأسلوب الثقافي للمنظمة وكيفية تصرف المدراء الرئيسيين في تحقيق غايات المنظمة؛
- الموظفون - وهو عدد وأنواع الموظفين داخل المنظمة؛
- المهارات - وهي القدرات المختلفة للموظفين أو المنظمة ككل؛
- القيمة المشتركة - ما الذي تؤمن به المنظمة وعن ماذا تدافع. المعتقدات الأساسية والسلوك.

لا بد من التفكير بإطار 7-S McKinsey كمجموعة من سبع «بوصلات». وحين تصطف الإبر، عندها تكون الشركة «منظمة» (راجع الرسم). وحين لا تكون مصطفة، فإن الشركة ليست منظمة بالفعل، حتى ولو أن الهيكل يبدو جيداً. وإذا ما أشار تحليل بموجب 7-S إلى أن تطبيق الاستراتيجية سيكون صعباً للغاية، عندها يمكن للمدراء إما أن يبحثوا عن خيارات استراتيجية أخرى، أو أن يبدأوا بالمشروع، ولكن مع إيلاء أهمية خاصة لمجالات عدم الإصطفاف المشار إليها في الإطار.

وإن عملية تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي بسيطة نسبياً، ويمكن إنجازها عبر ورشات عمل تستخدم تقنيات عصف الأفكار. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض المستشارين يوصون باستخدام أشكال موسعة من تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي من مثل SLEPT (زائد العامل القانوني) أو تحليل STEEPLE العوامل الاجتماعية/السكانية، التكنولوجية، الاقتصادية، البيئية (الطبيعية)، السياسية، القانونية والأخلاقية، إلخ.

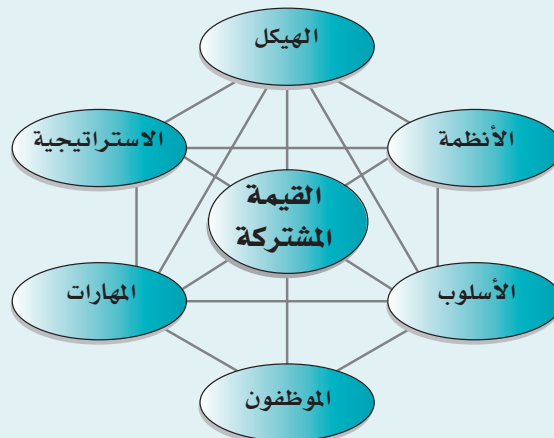
نموذج McKinsey 7-S

أن يكون لديك استراتيجية أمر، وتنفيذها هو أمر آخر. وإن نموذج McKinsey (المسمى بالإشارة إلى مستشارين في McKinsey & Co وكتابي "In Search of Excellence"، Robert Waterman و Tom Peters هو إطار مُستخدم إلى حد كبير من أجل النظر في العلاقات المتداخلة بين وضع استراتيجية وتطبيقها. وهو يساعد على تركيز اهتمام المدراء على أهمية الربط بين الاستراتيجية المختارة ومجموعة من الأنشطة التي قد تؤثر على التطبيق.

وقد طُوّر هذا النموذج أصلاً كطريقة للتفكير بشكل أوسع نطاقاً حول مشاكل التنظيم الفاعلة. وإن إطار 7-S هذا يزود بأداة للحكم على قابلية الاستراتيجيات للتنفيذ. ويشير الإطار إلى أنه لا يكفي التفكير بالتطبيق من ناحية الاستراتيجية والهيكل كما كانت الحالة في النظرة التقليدية.

وكان الرأي السائد بأنه ما إن تضع استراتيجية مناسبة كخطوة أولى، فإن التنظيم المناسب سيتبع. وحين يفكر معظم الناس في الثقافات الغربية بالتنظيم، يفكرون بالهيكل. ولكننا نجد في الممارسة أن هذه المفاهيم محدودة للغاية. فأن تفكر بشكل شامل بشأن استراتيجية جديدة والمشاكل التي تعترضك لدى إنجازها، عندها قد تفكر كمدير بالتنظيم كثقافة واحدة وتفكر في إمكانية

إطار "7-S" McKinsey



ما يقوله Mintzberg عن الاستراتيجية

من أجل تفادي مشاكل التطبيق المشار إليها في تحليل S-7، قد يكون من المفيد النظر في الفرق بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي. ووفقاً لـ **Henry Mintzberg**، يجب أن يقارب المدراء المراحل الأولى من التخطيط الاستراتيجي كعملية قائمة لصياغة الاستراتيجيات وبلورتها. عندها يكون من الممكن العودة إلى ما يجب أن تكون عليه عملية صنع الاستراتيجية: «التقاط ما يتعلمه المدير من كل المصادر (المعلومات التي يستقيها من تجاربه الشخصية وتجارب الآخرين عبر المنظمة إضافة إلى البيانات من أبحاث السوق وما يشبهها) وعندها يجري تلخيص كل ما تعلمه في الرؤيا الخاصة بالاتجاه الذي يجب أن تتبّعه الشركة».

«ما يُنصح به وما لا يُنصح به» لـ Stanton-Reinsteins

تقترح آخر الآراء حول صياغة الاستراتيجيات الفاعلة التركيز على عمليات استراتيجية موحدة مع قواعد بسيطة. وبعض الكتاب من مثل Rebecca Stanton-Reinsteins يقترحون أن يتم توزيع العملية على أدوات بسيطة من مثل لائحة بعنوان «ما يُنصح به وما لا يُنصح به» (راجع الصفحة التالية) من أجل المساعدة على تحويل الرؤيا والأهداف الاستراتيجية إلى أعمال يومية.

ويعطي هذا القسم القصير فكرة عن بعض أدوات التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم مع التركيز على تلك التي على الأرجح ستأتي بالإفادة للعاملين في منظمة اصحاب الاعمال. وهي لا تدّعي الشمولية إلا أنها بالضرورة تشير إلى بعض الأسماء المعروفة والأفكار المفيدة حول الاستراتيجية التنظيمية. وإذا ما أردت معرفة المزيد عن هذه الأفكار المعروضة آنفاً أو أبحاث كتاب آخرين، فإن القسم حول «معرفة المزيد» في ما يلي سوف يساعد في توجيهك.

ما يُنصح به وما لا يُنصح به Stanton-Reinstein

ما لا يُنصح به	ما يُنصح به
لا تدخل في تفاصيل أكثر مما تحتاج أو تحدّد عدداً مبالغاً فيه من الغايات والأهداف. فالكثير من التفاصيل والغايات والأهداف يؤدي إلى اللغط وإلى تضارب بين الغايات وإلى إدارة على مستوى متدنٍ وفشل في التنفيذ.	توخّ البساطة والاستدامة. فخير الكلام ما قل ودلّ. لا تُقاس الخطة الناجحة بالكيلوغرام. فإن الغاية هي في إنشاء غايات وأهداف تركّز العمل في السنة المقبلة أو السنتين المقبلتين. ولذا لا بد من حصر هذه الغايات والأهداف في صفحة واحدة من أجل التمكن من إدارتها.
لا تهمل أية خطوات أو تنجزها جزئياً. فإذا ما اشتريت حقيبة وثائق مكلفة، فأنت لن تود فوراً تغيير المسكة ووضع شريط حمل آخر أو حتى طلاؤها بلون آخر. فتفادى التلاعب مع العملية بما أنه ليس لديك من بيانات لتبرير التغييرات.	اتّبع الخطوات كما وصفتها. استخدم منهجية التخطيط التي اخترتها كما صُمّمت. فقد اخترتها بسبب سمعتها. تعلّم من نجاح الآخرين.
لا تفعل شيئاً لأنك «لطالما فعلته» أو تفكّر «أعتقد أنه يجب أن أفعله بالرغم من أنه لا يطابق الرسالة». فمن دون اتّباع الرسالة في اتّخاذ القرارات، سوف تفوّت عليك الحلول الابتكارية وتبتعد عن المسار الصحيح أو لا تبادر إلى الفعل، بل إلى ردة الفعل.	لا تفقد تركيزك على الرسالة. فالرسالة، وما تريد المنظمة أن تقوم به أو أن تكون عليه، أمر أساسي في التخطيط وفي التنفيذ اليومي. فقبل أن تقبل أية غاية أو هدف أو استراتيجية أو تكتيك أو الشروع بعمل، إسأل ما يلي «كيف سيساعدني ذلك في إنجاز الرسالة؟»
لا تبدأ بتحديد الوظائف قبل تحديد الرسالة والأهداف والغايات بوضوح. فإن الرسالة تحدّد السياق للغايات وهي بدورها السياق للأهداف وللنتائج المحددة والقابلة للقياس. اختر التكتيكات التي تتيح تحقيق هذه النتائج على المستوى الرفيع.	استخدم نشاط «سلة الأفكار» من أجل التخفيف من الحماس لبدء الخطة التكتيكية بوقت مبكر جداً. فإن كنت تكتيكياً بارعاً وواجهت مشكلة، عليك باقتراح الحلول بسرعة. وهذه مسؤولية في التخطيط الاستراتيجي حيث يكون عليك وعلى فريقك إنشاء غايات رفيعة المستوى وأهداف محددة ترتكز على الرسالة. ضع لائحة بكل فكرة تراود الفريق. ضع هذه الأهداف في سلة الأفكار جانباً، إلى حين تصبح مستعداً لإنشاء الخطة التكتيكية.
لا تتفادَ القياس لأنه يصعب القيام بذلك في بعض الأحيان. فقد تكون عملية القياس صعبة خاصة لدى التعامل مع رضى الزبائن أو أخلاقيات الموظفين أو الفعالية. حدّد بعض الطرق لقياس هذه العوامل غير الملموسة من أجل أن تتمكن من قياس التقدم خلال التنفيذ.	القياس، القياس، القياس! اختر أدوات قياس مفيدة وذات معنى لكل الأهداف والغايات والتكتيكات. فما هي المعلومات التي تحتاجها لاتّخاذ القرارات؟ تذكر: توخّ البساطة والاستدامة.
لا تنتقِ تدابير الإنتاجية لمجرد أنه من الأسهل تحديدها. على أهميتها، لا تُطلعك الإنتاجية على ما إذا كنت تنشئ منتجاً أو خدمة يريدها الزبون. فدائماً ما يمكنك أن تسرع في العمل. وحين تركّز على الجودة، تصبح أكثر إنتاجية بما أنك تقلّص اللجوء إلى تكرار العمل وهذا تنتج عنه كلفة بالطبع.	إعمل على قياس جودة النتائج متى كان ذلك ممكناً. تسمح الجودة بقياس تقييم الزبائن للمنتجات أو الخدمات. فهذا يتيح توافر أفضل المعلومات لصنع القرار الاستراتيجي ويسمح بالمحافظة على التركيز على المهام والزبائن.
لا ترمِ الناس في أوضاع من دون تزويدهم بما يحتاجونه لإنجاز العمل. فالتفويض يعني فهم ما يحتاجه الشخص لإنجاز العمل ولتقديمه. فلا يمكنك أن تسأل الناس إلا إذا ما طلبت منهم ما يدخل في قدراتهم.	قدّم الدعم والموارد والتدريب والتوجيه والإرشاد من أجل ضمان نجاح الجميع. فلا يمكن أن يكون أداء الناس جيداً ما لم يتوافر لهم كل ما يحتاجونه لإنجاز عملهم. فيمكن قياس نجاح هذه الخطة بتنفيذها وهذا رهن إلى حدّ كبير بالإدارة الجيدة للأشخاص.

القسم التاسع

قراءات ومراجع إضافية بشأن التخطيط الاستراتيجي وجمعيات الأعمال

كتب ومقالات للأعمال حول التخطيط الاستراتيجي

- Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.
- Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue): 55-84.
- Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.
- Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review* : 107-116.
- Fahey, L. and Randall, R. M., 1994. *The portable MBA in strategy*. London: John Wiley and Sons.
- Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.
- Houlden, B. 1993. *Understanding company strategy; an introduction to thinking and acting strategically*. UK: Blackwell.
- Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. New York. Palgrave Macmillan.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
- Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. London: Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.

Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. London: Kogan Page.

Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.

Waterman, R. H. & Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper & Row.

كتب وأدلة حول التخطيط الاستراتيجي ترتبط بمنظمات أصحاب الأعمال (ومثيلاتها)

Allison and Kaye	<i>Strategic planning for non-profit organizations</i> (New York, John Wiley & Sons, 1997).
Brennan	<i>A guide to strategic planning in employers' organizations – a training module</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1996).
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1992).
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
ILO	<i>Report of the ILO international symposium on the future of employers' organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1999).
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 2001).
Strohmeyer, Pilgrim, Lueticken, Meier, Waesch and Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, World Bank Small and Medium Enterprise Department) n. d.

منظمة أصحاب الأعمال الدولية

www.ioe-emp.org

منذ إنشائها عام ١٩٢٠، إعتبرت منظمة أصحاب الأعمال الدولية المنظمة الوحيدة على المستوى الدولي التي تمثل مصالح الأعمال في مجالي سياسات العمل والسياسات الإجتماعية. واليوم، هي تضم ١٣٩ من منظمات أصحاب الأعمال الوطنية من ١٣٤ دولة عبر العالم.

وتكمن مهمة هذه المنظمة في تعزيز مصالح أصحاب الأعمال والدفاع عنها في المنتديات الدولية، خاصة في منظمة العمل الدولية. ولهذا الغرض، تعمل المنظمة على ضمان تعزيز السياسات الإجتماعية وسياسات العمل الدولي باستدامة المؤسسات وإنشاء بيئة مؤاتية لتنمية المؤسسات واستحداث الوظائف. وفي الوقت نفسه، تعمل كأمينة لمجموعة أصحاب الأعمال في مؤتمر العمل الدولي لمنظمة العمل الدولية ومجلس الإدارة لمنظمة العمل الدولية وغيرها من الإجتماعات المتعلقة بمنظمة العمل الدولية.

ومن أجل ضمان إسماع صوت الأعمال على المستويين الدولي والوطني، تشرع منظمة أصحاب الأعمال الدولية ناشطة في عملية إنشاء وبناء القدرات للمنظمات التي تمثل أصحاب الأعمال خاصة في العالم النامي وفي بلدان التحول نحو اقتصاد السوق.

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

www.cipe.org

يزوّد مركز المشروعات الدولية الخاصة بمجموعة من المواد بشأن تنمية قدرات جمعيات الأعمال.

منظمات ومواقع على ذات صلة الإنترنت

مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية

www.ilo.org/actemp

يقيم مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية علاقات وثيقة مع منظمات أصحاب الأعمال في كل الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية. ويعمل هذا المكتب من مقرّ منظمة العمل الدولية في جنيف وعبر شبكة من المتخصصين من أصحاب الأعمال في الفرق التقنية لمنظمة العمل الدولية عبر العالم. وتكمن مهمته في إتاحة موارد منظمة العمل الدولية إلى منظمات أصحاب الأعمال، وإبقاء هذه المنظمة على اطلاع دائم بأرائهم ومشاكلهم وأولوياتهم. وهو يعمل على تعزيز التعاون الدولي بين منظمات أصحاب الأعمال ويدير برنامجاً للأنشطة عبر العالم.

ويشكّل هذا المكتب عبر منظمات أصحاب الأعمال الوطنية بوابة يمكن أن ينفذ عبرها أصحاب الأعمال إلى بعض المعلومات الفضلى المتاحة بشأن تنمية الموارد البشرية والعلاقات الصناعية ويستضيف مجموعة من مواضيع الإستخدام وتلك المتعلقة بسوق العمل الأخرى ذات الصلة.

ويدير المكتب أيضاً برنامجاً للتعاون التقني يقدم مساعدة على تنمية منظمات أصحاب الأعمال في الدول النامية وبلدان التحول نحو اقتصاد السوق. ويجري هذا العمل بشكل أساسي عبر مشاريع ممولة من صناديق المساعدة على التنمية في الخارج والتابعة للدول المانحة.

ويتضمّن موقع مكتب أنشطة أصحاب الأعمال في منظمة العمل الدولية على الإنترنت إحالة إلى مراجع لمنظمات أصحاب الأعمال الوطنية في كل دولة عضو في منظمة العمل الدولية.

