التقويم السنوي للتخطيط الاستراتيجي

تكتب مؤسسات كثيرة استراتيجيتها، وتعد موازنتها، وتضع أهدافها، لكنها تتعامل معها كمهام منفصلة. ويربط تقويم التخطيط الاستراتيجي هذه الأنشطة في دورة سنوية واحدة. فهو يوضح ما يحدث ومتى، ومن يشارك فيه، وما الذي تنتجه كل خطوة. وهو ليس نموذجاً لمؤلف واحد، بل ممارسة جيدة شائعة تكيفها كل مؤسسة مع سنتها. وتختلف الأشهر من مؤسسة إلى أخرى، لذلك فإن التوقيتات هنا مجرد أمثلة.

1. مراجعة الاستراتيجية

تبدأ الدورة عادة بمراجعة الاستراتيجية، على سبيل المثال قبل بداية السنة المالية الجديدة ببضعة أشهر. فينظر فريق التخطيط إلى الخارج، إلى العملاء والمنافسين والتقنية والأنظمة، وهذا ما يسمى غالباً مسح البيئة. وينظر أيضاً إلى الداخل، إلى النتائج ونقاط القوة ونقاط الضعف. ثم يجتمع كبار القادة، وغالباً في لقاء خارج مقر العمل بعيداً عن المهام اليومية، لتأكيد التوجه أو تجديده. والناتج توجه استراتيجي محدث وقائمة قصيرة بالخيارات الرئيسية.

مثال: قبل التخطيط للسنة الجديدة، تراجع الأسرة السنة الماضية وتتحدث عما تغير، مثل مدرسة جديدة أو وظيفة جديدة.

في العمل: يعد شريف، مدير التخطيط في شركة للأغذية، مسح البيئة. ويرسله إلى فريق القيادة قبل أسبوع من لقائهم الذي يستمر يومين خارج مقر العمل.

2. الأهداف والأولويات السنوية

بعد ذلك يحول القادة التوجه الاستراتيجي إلى عدد قليل من الأهداف السنوية. والأهداف الجيدة واضحة وقابلة للقياس، ولكل منها مسؤول ورقم مستهدف. ويختار القادة أيضاً الأولويات، أي يقررون ما لن يفعلوه هذا العام. فكثرة الأهداف تشتت الناس والمال. والناتج قائمة قصيرة متفق عليها من أهداف الشركة، تدعمها غالباً مؤشرات رئيسية.

مثال: تتفق الأسرة على ثلاثة أهداف للسنة، مثل الادخار لعطلة، ودفع الرسوم المدرسية، وإصلاح السيارة.

في العمل: يساعد شريف القادة على اختصار اثنتي عشرة فكرة إلى أربعة أهداف للشركة. ولكل هدف مسؤول واحد من فريق القيادة.

3. خطط الوحدات والموازنة

ثم تكتب كل إدارة أو وحدة أعمال خطتها الخاصة لدعم أهداف الشركة. ويصف رؤساء الإدارات الإجراءات الرئيسية، والأشخاص المطلوبين، والمخاطر، بدعم من فريق المالية. وتبنى الموازنة على هذه الخطط، حتى يتبع المال الأولويات. ومن الأخطاء الشائعة إعداد الموازنة أولاً ثم كتابة الاستراتيجية بعدها لتناسب الأرقام. وفي هذه الحالة تصبح الموازنة هي الاستراتيجية دون أن يلاحظ أحد.

مثال: تحدد الأسرة أهدافها أولاً، ثم توزع دخلها الشهري عليها.

في العمل: كان فريق المالية يبدأ الموازنة قبل أن تكتمل الاستراتيجية. فنقل شريف جولة الموازنة لتأتي بعد خطط الوحدات، وأصبح كل بند في الموازنة مرتبطاً بهدف من أهداف الشركة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

4. تسلسل الأهداف إلى الفرق

عندما تعتمد الخطط والموازنة، يبلغ القادة الأهداف في أنحاء المؤسسة كلها. وتسمى هذه الخطوة غالباً تسلسل الأهداف، لأن الأهداف تنتقل من الشركة إلى الفرق ثم إلى الأفراد. وينبغي أن يرى كل موظف كيف يدعم عمله أهداف الشركة. ويكون التواصل أنجح عندما يسير في الاتجاهين، حتى تتمكن الفرق من طرح الأسئلة وإبداء المخاوف. والناتج أهداف للفرق وأهداف شخصية مرتبطة بخطة الشركة.

مثال: يعرف كل فرد في الأسرة دوره، مثل المراهق الذي يدخر جزءاً من مصروفه للعطلة.

في العمل: يعد شريف خطة من صفحة واحدة لجميع المديرين. وفي اجتماعات الفرق، يشرح كل مدير كيف ترتبط أهداف فريقه بأهداف الشركة الأربعة.

5. المراجعات ربع السنوية ومنتصف العام

تحتاج الخطة إلى متابعة منتظمة، وإلا سرعان ما تنسى. وتعقد مؤسسات كثيرة مراجعات للأعمال كل ربع سنة، يتحقق فيها القادة من التقدم مقارنة بالأهداف والمؤشرات والموازنة. وتقرر هذه الاجتماعات ما يجب إصلاحه، وما يجب تسريعه، وما يجب إيقافه. وفي منتصف العام تقريباً، تسأل مراجعة أعمق عما إذا كانت الأهداف والافتراضات لا تزال صحيحة. وغياب مراجعات المتابعة خطأ شائع يحول الخطة إلى وثيقة منسية.

مثال: كل بضعة أشهر، تتحقق الأسرة من مدخراتها وتقرر ما إذا كانت خطة العطلة لا تزال واقعية.

في العمل: في مراجعة الربع الثاني، يبين شريف أن أحد المنتجات متأخر عن هدفه. فينقل القادة جزءاً من موازنته إلى منتج أسرع نمواً.

6. مراجعة نهاية العام

في نهاية العام، ينظر القادة إلى الدورة كلها. فيقارنون النتائج بالأهداف، ويسألون عما نجح، وما لم ينجح، ولماذا. ويراجعون أيضاً عملية التخطيط نفسها، مثل مدى فائدة التوقيت والاجتماعات. وتنتقل الدروس مباشرة إلى مراجعة الاستراتيجية التالية. وبهذه الطريقة يصبح التقويم دورة مستمرة لا حدثاً يقع مرة واحدة.

مثال: في نهاية العام، تنظر الأسرة إلى ما حققته، وتستفيد من الدروس في التخطيط للعام التالي.

في العمل: يكتب شريف تقريراً قصيراً لنهاية العام يضم النتائج والدروس. ويصبح هذا التقرير أول مدخل للقاء القيادة القادم خارج مقر العمل.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن تقويم التخطيط الاستراتيجي يربط الاستراتيجية والموازنة والمراجعة في إيقاع سنوي واحد. فهو ينتقل من مراجعة الاستراتيجية إلى الأهداف، ثم إلى خطط الوحدات والموازنة، ثم إلى تسلسل الأهداف والمراجعات المنتظمة. ولكل خطوة مشاركون واضحون وناتج واضح يغذي الخطوة التالية. والخطآن الكبيران اللذان يجب تجنبهما هما إعداد الموازنة قبل الاستراتيجية ونسيان المتابعة. وعندما يكون التقويم معروفاً للجميع ومحترماً، تبقى الاستراتيجية حية طوال العام.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)