هرم الاستراتيجية ذو الركائز التسع

تملك مؤسساتٌ كثيرة استراتيجيةً مكتوبة على الورق، لكن موظفيها لا يرون كيف يرتبط عملهم اليومي بها. وهرم الاستراتيجية أداةٌ بسيطة لسد هذه الفجوة. وقد طورته ويندي ماكغينيس من معهد ماكغينيس في نيوزيلندا عام 2011، مستفيدةً من أعمال مفكرين في الاستراتيجية مثل روبرت كابلان وديفيد نورتون. ويعرض الهرم تسع ركائز للاستراتيجية الجيدة، موزعةً على ثلاثة أجزاء: الغاية، والاستراتيجية، والتنفيذ. وتجيب كل ركيزة عن سؤالٍ واضح واحد، وتربط الركائز معاً بين سبب وجود المؤسسة والعمل الذي يؤديه الناس كل يوم.

1. الغاية: الرسالة والقيم والرؤية

تصف الركائز الثلاث الأولى غاية المؤسسة. فالرسالة تجيب عن السؤال: لماذا نوجد، ومن نخدم؟ والقيم تحدد المبادئ والمعتقدات التي توجه سلوك الناس وقراراتهم. والرؤية ترسم صورةً واضحة وملهمة لما نريد أن نكون عليه في المستقبل. وتمنح هذه الركائز معاً الجميعَ اتجاهاً مشتركاً لا يتغير إلا قليلاً من عامٍ إلى آخر.

مثال: تتفق أسرةٌ على سبب أهمية الحياة المنزلية الصحية، وعلى قواعد بسيطة مثل تناول الطعام معاً، وعلى صورة أسرةٍ هادئة ونشيطة بعد خمس سنوات.

في العمل: يدير مصطفى خدمة العملاء في شركة للهواتف المحمولة. ورسالة فريقه هي مساعدة العملاء على حل مشكلاتهم بسرعة، وقيمه هي الاحترام والصدق، ورؤيته أن يصبح أكثر فرق الخدمة ثقةً في البلاد.

2. الاستراتيجية: التوجه الاستراتيجي والمحركات والممكنات

تحوّل الركائز الثلاث التالية الغاية إلى استراتيجية. فالتوجه الاستراتيجي يحدد الأهداف الكبرى والطريق الذي ستسلكه المؤسسة لبلوغها. والمحركات هي الأولويات القليلة التي تصنع النجاح، مثل النمو في أسواقٍ جديدة، أو الابتكار، أو خفض التكاليف، أو تحسين تجربة العملاء. والممكنات هي الموارد والقدرات التي تجعل الاستراتيجية ممكنة، مثل الكفاءات البشرية والتقنية والتمويل والبنية التحتية. فالمحركات تدفع المؤسسة إلى الأمام، بينما تضمن الممكنات أن لديها ما تحتاجه للحركة.

مثال: طالبٌ يحلم بأن يصبح طبيباً يضع هدف الالتحاق بكلية الطب، ويركز على درجات العلوم بوصفها المحرك، ويعتمد على غرفة دراسة هادئة ومدرسٍ جيد بوصفهما من الممكنات.

في العمل: التوجه الاستراتيجي لمصطفى هو حل معظم مشكلات العملاء من المكالمة الأولى. ومحركاته هي الإجابات الأسرع والخدمة الألطف، وممكناته هي تدريبٌ أفضل وقاعدة بيانات جديدة للعملاء.

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

3. التنفيذ: المستهدفات والمؤشرات وخريطة الاستراتيجية

تجعل الركائز الثلاث الأخيرة الاستراتيجية واقعاً. فالمستهدفات والمبادرات هي النتائج المحددة القابلة للقياس والمشروعات التي ستحققها. ومؤشرات الأداء، التي تُسمى غالباً مؤشرات الأداء الرئيسية أو KPIs، تتابع التقدم وتكشف مبكراً إن كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح. وخريطة الاستراتيجية صورةٌ بسيطة في صفحة واحدة تبين كيف ترتبط الركائز كلها، فيرى الجميع الاستراتيجية كاملةً بنظرة واحدة. ومن دون التنفيذ، تبقى أفضل الغايات والاستراتيجيات مجرد كلماتٍ على الورق.

مثال: عدّاءةٌ تتدرب لسباق الماراثون تحدد مسافةً أسبوعية، وتقيس زمنها في كل جولة، وتعلق جدول تدريبها على باب الثلاجة.

في العمل: يحدد مصطفى مستهدفاً هو حل ثماني مشكلات من كل عشر في المكالمة الأولى، ويطلق مشروعاً للتدريب. ويتابع نسبة الحل من المكالمة الأولى كل أسبوع، ويعلق خريطة استراتيجية من صفحة واحدة على جدار الفريق.

4. استخدام الهرم كل يوم

يعمل الهرم بأفضل صورة عندما يوجّه كل جزءٍ الجزءَ الذي تحته. فعند القراءة من الأعلى إلى الأسفل، يستطيع القادة التأكد من أن كل مستهدف ومشروع يخدم فعلاً الرسالة والقيم والرؤية. وعند القراءة من الأسفل إلى الأعلى، يرى كل موظف كيف تدعم مهامه اليومية الغاية الأكبر. ويساعد الهرم أيضاً على اكتشاف الثغرات، مثل رؤيةٍ بلا ممكنات، أو مستهدفاتٍ لا يقيسها أحد. ومن المهم مراجعته بانتظام، لأن الاستراتيجية تتغير مع الوقت بينما تبقى الغاية ثابتةً في الغالب.

مثال: تتأكد أسرةٌ تخطط لعطلة من أن الميزانية والحجوزات والبرنامج اليومي كلها تناسب سبب الرحلة: وقتٌ هادئ تقضيه معاً.

في العمل: في اجتماعٍ للفريق، يلاحظ مصطفى مشروعاً لكتابة نصوص مكالمات جديدة لا يدعم أياً من المحركات. فيوقفه وينقل الوقت إلى التدريب، الذي يدعم التوجه الاستراتيجي.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن هرم الاستراتيجية ينظم الاستراتيجية في تسع ركائز وثلاثة أجزاء. فالغاية تشرح لماذا نوجد، وبماذا نؤمن، وإلى أين نريد أن نصل. والاستراتيجية تحدد الأهداف الكبرى والمحركات والممكنات. والتنفيذ يحولها إلى مستهدفات ومؤشرات وخريطة استراتيجية واضحة. وعندما تترابط الركائز التسع، يرى الجميع كيف يبني عملهم اليومي مستقبل المؤسسة.

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