# مصفوفة X للتخطيط الاستراتيجي

تكتب شركاتٌ كثيرة استراتيجيةً قوية، لكن العمل اليومي لفرقها لا يتغير. ومصفوفة X أداةٌ بسيطة تعالج هذه المشكلة في صفحةٍ واحدة. وهي مأخوذة من هوشين كانري، وهو أسلوبٌ ياباني في التخطيط يُسمى أيضاً نشر السياسات، وقد تطور في خمسينيات القرن العشرين وستينياته. ويربط هوشين كانري عدداً قليلاً من الأهداف الكبرى بالعمل الذي يؤديه الناس كل يوم. وتعرض مصفوفة X هذه السلسلة كاملةً على ورقةٍ واحدة، مع حرف X كبير في الوسط وأربع مناطق حوله.

## 1. أهداف الاختراق

تضم المنطقة السفلية أهداف الاختراق. وهي الأهداف الكبرى القليلة للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. وهي تصف تغييراً حقيقياً في الشركة، لا تحسيناً صغيراً. وتنصح الأدلة عادةً بألا تزيد على ثلاثة إلى خمسة، لأن كثرة الأهداف تشتت الانتباه. ويجب أن يدعمها كل ما في المصفوفة.

**مثال:** قد تضع أسرةٌ هدفاً بعيد المدى بامتلاك منزلٍ خلال خمس سنوات.

**في العمل:** يقود مازن العمليات في شركةٍ للتوصيل. ويضع فريق القيادة هدف اختراقٍ واحداً: أن تصبح الشركة خدمة التوصيل الأكثر موثوقيةً في المنطقة خلال خمس سنوات.

## 2. الأهداف السنوية

تضم إحدى المنطقتين الجانبيتين الأهداف السنوية. وهي تحدد ما يجب تحقيقه هذا العام للبقاء على طريق الأهداف طويلة المدى. وهي أكثر تحديداً من أهداف الاختراق، ويمكن قياسها. والهدف السنوي الجيد يوضح للفريق شكل النجاح في نهاية العام. ومعاً، تحوّل هذه الأهداف رؤيةً بعيدة إلى خطة هذا العام.

**مثال:** لشراء منزلٍ خلال خمس سنوات، تقرر الأسرة ادخار مبلغٍ ثابت هذا العام.

**في العمل:** يضع فريق مازن هدفاً سنوياً بخفض التوصيلات المتأخرة إلى النصف هذا العام.

## 3. أولويات التحسين

تضم المنطقة العلوية أولويات التحسين الرئيسية. وهي المشاريع الأساسية التي ستحقق الأهداف السنوية. وهي تجيب عن سؤالٍ بسيط: ماذا سنفعل فعلاً؟ وتضم المصفوفة عادةً عدداً قليلاً منها، حتى تتمكن الفرق من إنهاء ما تبدؤه. ويجب أن تساعد كل أولويةٍ بوضوح هدفاً سنوياً واحداً على الأقل.

**مثال:** تخطط الأسرة للطبخ في المنزل أكثر ولإلغاء الاشتراكات غير المستخدمة.

**في العمل:** يختار فريق مازن أولويتين: نظاماً جديداً لتخطيط المسارات، وتدريباً أفضل للسائقين.


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

## 4. مؤشرات التحسين

تضم المنطقة الجانبية الأخرى مؤشرات التحسين، وهي المقاييس التي تُظهر التقدم. وهي تخبرنا، شهراً بعد شهر، هل تنجح أولويات التحسين أم لا. ويحتاج المؤشر إلى رقمٍ واضح واتجاهٍ واضح، مثل ارتفاع نسبة التوصيلات في موعدها. والمؤشرات الجيدة تنبهنا مبكراً، قبل أن يضيع العام. ومن دونها، تبقى المصفوفة مجرد قائمةٍ من الأمنيات.

**مثال:** تراجع الأسرة مدخراتها كل شهر لتعرف هل تسير على الطريق الصحيح.

**في العمل:** يتابع مازن نسبة التوصيلات التي تصل في موعدها، ومتوسط التأخير لكل طلب.

## 5. المسؤولون والارتباطات

وتُظهر مصفوفة X أيضاً من المسؤول وكيف يرتبط كل شيء. فبجانب المؤشرات، يضم عمودٌ أسماء المسؤولين والموارد لكل أولوية. وفي شبكات الزوايا الأربع، تُظهر النقاط العناصر المرتبطة ببعضها. وغالباً ما تُستخدم نقاطٌ مختلفة للارتباط القوي والضعيف، بينما تعني الخانة الفارغة عدم وجود ارتباط. وتكشف هذه النقاط الفجوات، مثل هدفٍ لا يدعمه أي مشروع.

**مثال:** في ميزانية الأسرة، يعرف كل فرد مهمة الادخار الخاصة به.

**في العمل:** يلاحظ مازن أنه لا توجد أولويةٌ تدعم هدفاً يتعلق بشكاوى العملاء. فيضيف الفريق مشروعاً جديداً ويحدد له مسؤولاً باسمه.

## 6. قراءة المصفوفة واستخدامها

لقراءة مصفوفة X، نبدأ من الأسفل وندور حول الحرف X: الأهداف طويلة المدى، ثم أهداف هذا العام، ثم الأولويات، وأخيراً المؤشرات. وفي كل خطوة، تُظهر نقاط الزوايا أي العناصر يدعم الآخر. وتفيد الأداة أكثر ما تفيد عندما تكثر المشاريع في الشركة، أو عندما تسير الفرق في اتجاهاتٍ مختلفة، أو عندما تبدو الاستراتيجية بعيدةً عن العمل اليومي. ويبنيها القادة مع فرقهم، ويراجعونها بانتظام خلال العام. وهي تعمل على أفضل وجه عندما تبقى الصفحة قصيرةً ومركزة.

**في العمل:** يراجع مازن المصفوفة مع مديريه كل شهر، ويعدّل المشاريع التي لا تحرك المؤشرات.

## الخاتمة

وخلاصة القول، إن مصفوفة X تربط الأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية وأولويات التحسين والمؤشرات والمسؤولين في صفحةٍ واحدة. وتجعل نقاط الزوايا الروابط مرئية، فيسهل اكتشاف الفجوات والأعمال الزائدة. والأداة لا تعني ملء الخانات؛ بل تعني التركيز والاتفاق. فالأهداف القليلة الواضحة، والروابط المرئية، والمراجعات المنتظمة هي ما يجعلها تنجح. وعندما يرى الجميع كيف يدعم عملهم الصورة الكبرى، تصبح الاستراتيجية عملاً يومياً.



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