JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات

التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمديري التخطيط الاستراتيجي ومسؤولي التخطيط المؤسسي ورؤساء مكاتب الاستراتيجية، يقود فيها المشاركون دورة التخطيط كاملة حتى إعداد الخطة الاستراتيجية متعددة السنوات بمبادراتها المتتالية وميزانياتها وإيقاع مراجعتها. تتسع آفاق الاستثمار وتتسارع تحولات البيئة الخارجية، فأصبحت الخطة التي تربط الاستشراف بالموارد أداة قيادية أساسية. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لمن يقودون دورة التخطيط في مؤسساتهم.

لماذا يهم التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات الآن

تشكل ثلاث قوى هذا المجال اليوم: مجالس إدارة تنتظر أن ترتبط قرارات الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي بأولويات استراتيجية معلنة، وبيئات تتحرك فيها التقنية وتوقعات العملاء أسرع من الموازنات السنوية، وشركاء في القطاع ينسقون استثماراتهم على آفاق تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات. المؤسسة التي تخطط جيدا تعيد توجيه مواردها مبكرا وتشرح كل مفاضلة، أما التي تخطط بضعف فتنتج وثيقة لا يمولها أحد. وتستند الدورة إلى بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC لكابلان ونورتون، وإطار Nine Steps to Success الصادر عن معهد بطاقة الأداء المتوازن، وإرشادات ISO 9004:2018 لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

المستفيدون من التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات

- قادة مكاتب الاستراتيجية الذين يصممون تقويم التخطيط وينسقون مساهمات الوحدات كافة
- مسؤولو التخطيط المؤسسي الذين يدمجون خطط وحدات الأعمال في خطة مؤسسية واحدة
- شركاء التخطيط المالي الذين يحولون الأولويات الاستراتيجية إلى مظاريف تمويل متعددة السنوات
- رؤساء وحدات الأعمال الذين يملكون الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المنبثقة عنها
- منسقو التحول والمحافظ الذين يرتبون تسلسل المبادرات عبر أفق التخطيط

يحقق مكتب الاستراتيجية أكبر فائدة حين يحضر مع نظرائه في المالية والمحافظ، إذ يتفق الفريق على تقويم تخطيط واحد ومجموعة افتراضات واحدة ومسار واضح من الأولويات إلى المبادرات الممولة.

قدرات التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات

ينتقل المشاركون من تجميع الخطط إلى توجيه دورة تخطيط تربط الاستشراف والاختيار والتمويل عبر عدة سنوات.

- تصميم تقويم تخطيط ببوابات ومالكين ومدخلات لكل مرحلة — للجان التنفيذية التي تعتمد الدورة
- تقييم البيئة الخارجية عبر تحليل PESTEL وقوى الصناعة ورادار الاتجاهات — للقادة الذين يختارون التحولات الجديرة بالاستجابة
- بناء سيناريوهات بديلة واختبار الخيارات الاستراتيجية في مواجهتها — لمجالس الإدارة التي توازن بين المرونة والطموح
- تحديد الأهداف والمقاييس والمستهدفات على الخريطة الاستراتيجية — لرؤساء الوحدات الذين يتحملون المساءلة
- مواءمة المبادرات مع مظاريف التمويل متعددة السنوات وحدود الطاقة — للجان المالية التي توزع الموارد
- إيصال الخطة وإيقاع مراجعتها إلى كل وحدة مساهمة — للموظفين الذين يحولون الأولويات إلى مهام

مصطلحات التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات الأساسية

- أفق التخطيط — الفترة التي تمتد غالبا من ثلاث إلى خمس سنوات، وتحدد خلالها الأهداف والمبادرات والتمويل وتتابع.
- المسح البيئي — البحث المنظم عن الإشارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية التي قد تؤثر في الاستراتيجية.
- السيناريو — صورة معقولة ومتسقة داخليا للمستقبل تستخدم لاختبار صمود الخيارات الاستراتيجية.
- الخيار الاستراتيجي — اتجاه مختلف يمكن أن تسلكه المؤسسة، يقيم من حيث الملاءمة والجدوى والقبول قبل اختياره.
- الخريطة الاستراتيجية — رسم في صفحة واحدة يربط الأهداف الاستراتيجية بعلاقات السبب والنتيجة عبر منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
- الخطة المتجددة — خطة متعددة السنوات تحدث على فترات ثابتة بإضافة سنة أخيرة جديدة كلما انقضت السنة الجارية.

التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات يوما بيوم

اليوم 1: دورة التخطيط وهيكلها

- مراحل دورة التخطيط — تحديد التسلسل من المسح حتى المراجعة
- تصميم تقويم التخطيط — ضبط البوابات والمالكين ومواعيد التسليم
- تفويض مكتب الاستراتيجية — توضيح من ييسر ومن يقرر
- التقييم الذاتي وفق ISO 9004 — قياس جاهزية المؤسسة للتخطيط
- سجل افتراضات التخطيط — تثبيت خطوط أساس مشتركة قبل بدء التحليل

اليوم 2: الغاية والطموح والتوجه الاستراتيجي

- صياغة الرسالة والرؤية — اختبار قدرة التوجه على إرشاد الاختيارات الفعلية
- ترجمة القيم المؤسسية — تحويل القيم إلى معايير للتخطيط
- خريطة توقعات أصحاب المصلحة — الموازنة بين مطالب الملاك والعملاء والشركاء
- عبارات الطموح الاستراتيجي — التعبير عن النية بعيدة المدى بصيغة قابلة للقياس
- المحاور الاستراتيجية — تجميع الأولويات حول اتجاهات قليلة واضحة

اليوم 3: مسح البيئة الخارجية

- تحليل PESTEL — فصل الإشارات الجوهرية عن الضوضاء المحيطة
- تحليل القوى الخمس للصناعة — تقدير الضغط التنافسي على الهوامش
- بناء رادار الاتجاهات — ترتيب التحولات الناشئة حسب الأثر والتوقيت
- رصد الإشارات الضعيفة — التقاط الانقطاعات قبل أن تنضج
- تقسيم العملاء والأسواق — تحديد مواقع الطلب المستقبلي

اليوم 4: تقييم القدرات الداخلية

- تحليل سلسلة القيمة — تحديد الأنشطة التي تصنع ميزة متفردة
- تدقيق الموارد والقدرات — الحكم على ما يمكن توسيعه أو تقليده
- تقييم VRIO — اختبار القدرات التي تديم الميزة التنافسية
- مراجعة اتجاهات الأداء — قراءة النتائج السابقة قبل وضع المستهدفات
- الانتقال من SWOT إلى مصفوفة TOWS — تحويل التشخيص إلى استراتيجيات مرشحة

اليوم 5: بناء السيناريوهات للآفاق الطويلة

- اختيار حالات عدم اليقين الحرجة — تحديد المحركين اللذين تقوم عليهما السيناريوهات
- بناء مصفوفة السيناريوهات — رسم أربعة مستقبلات متباينة
- سرديات السيناريوهات — تجسيد كل مستقبل لمتخذي القرار
- العلامات الدالة والمحفزات — التعرف على المستقبل الذي يتشكل فعلا
- اختبار الاستراتيجية في نفق الرياح — فحص خطة اليوم أمام كل سيناريو

اليوم 6: توليد الخيارات الاستراتيجية وتقييمها

- مصفوفة Ansoff للنمو — تأطير مسارات التوسع في الأسواق والمنتجات
- أساليب توليد الخيارات — توسيع البدائل قبل تضييقها
- اختبارات الملاءمة والقبول والجدوى — فرز الخيارات بمعايير ثابتة
- التقييم متعدد المعايير للخيارات — ترتيب الاتجاهات وفق معايير موزونة
- سجلات الاختيار الاستراتيجي — توثيق أسباب اختيار الخيار المعتمد

اليوم 7: الأهداف والمقاييس والخريطة الاستراتيجية

- منظورات بطاقة الأداء المتوازن — الموازنة بين الأولويات المالية وغير المالية
- تصميم الخريطة الاستراتيجية — ربط الأهداف بعلاقات السبب والنتيجة
- صياغة الأهداف — كتابة نتائج تستطيع الوحدات امتلاكها
- المقاييس القائدة والتابعة — اختيار مؤشرات تكشف التقدم مبكرا
- مسارات المستهدفات متعددة السنوات — توزيع الطموح على أفق التخطيط

اليوم 8: المبادرات والتمويل وتوزيع الموارد

- مواثيق المبادرات الاستراتيجية — تحديد النطاق والراعي والمساهمة المتوقعة
- مصفوفة ترتيب أولويات المبادرات — الترتيب وفق الملاءمة الاستراتيجية والجهد
- مظاريف التمويل متعددة السنوات — ربط الموازنات الرأسمالية والتشغيلية بالمحاور
- خرائط الطاقة والاعتماديات — ترتيب المبادرات دون إثقال الوحدات
- آليات الاحتياطي الاستراتيجي — حجز أموال للفرص الناشئة

اليوم 9: التسلسل والتواصل وإيقاع المراجعة

- منطق تسلسل الخطة — ترجمة الأهداف المؤسسية إلى خطط الوحدات
- إطار Nine Steps to Success — تنظيم الإطلاق وتحديد الملكية
- كتابة السردية الاستراتيجية — شرح الخطة لكل فئة من الجمهور
- تصميم المراجعة الاستراتيجية الربعية — ضبط جدول الأعمال والأدلة والقرارات
- قواعد التحديث السنوي للخطة — تقرير متى تمدد الخطة ومتى تعاد كتابتها

اليوم 10: ممارسة إعداد الخطة الاستراتيجية متعددة السنوات

- اختبار إجهاد الخيارات المختارة بالسيناريوهات — تأكيد الصمود قبل الاعتماد
- التحقق من الخريطة الاستراتيجية والمستهدفات — مراجعة المنطق مع المخططين الزملاء
- ترتيب محفظة المبادرات — مواءمة المواثيق مع مظاريف التمويل
- التدرب على العرض أمام المجلس — الدفاع عن الأولويات أمام أسئلة التنفيذيين
- تجميع الخطة الاستراتيجية متعددة السنوات — استكمال الأهداف والمبادرات والموازنات وإيقاع المراجعة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات بعد الدورة

- إدارة جلسة سيناريوهات مع الفريق التنفيذي بأسلوب المصفوفة والعلامات الدالة، ثم تسجيل الخيارات الاستراتيجية التي تصمد في كل المستقبلات.
- إعادة تصميم تقويم التخطيط القادم ببوابات واضحة وسجل افتراضات وجدول أعمال للمراجعة الاستراتيجية الربعية.

أسئلة حول التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات

ما التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات ولماذا يهم الآن؟

التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات يحدد التوجه والأهداف والمبادرات والتمويل على أفق يمتد عدة سنوات. ويهم الآن لأن البيئة تتغير أسرع من الموازنات السنوية، ويحتاج القادة إلى خطة تربط الاستشراف بقرارات الموارد ويمكن تحديثها دون البدء من الصفر.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات؟

يستفيد أكثر قادة مكاتب الاستراتيجية ومسؤولو التخطيط المؤسسي وشركاء التخطيط المالي ورؤساء وحدات الأعمال. وتكون استفادتك أكبر إذا كنت تنسق مساهمات عدة وحدات أو تدمج الخطط أو تدافع عن الصلة بين الأولويات والموازنات أمام لجنة تنفيذية.

كيف يختلف التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات عن دورة تنفيذ الاستراتيجية؟

يغطي التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات الدورة كلها من المسح والسيناريوهات إلى الاختيار والمستهدفات والتمويل. أما دورة التنفيذ فتبدأ بعد اعتماد الخطة وتركز على إدارة المبادرات، بينما تركز هذه الدورة على بناء الخطة التي تنفذها تلك المبادرات لاحقا.

ماذا تعود به من تدريب التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات؟

تعود بمسودة خطة تضم السيناريوهات والخريطة الاستراتيجية والمستهدفات متعددة السنوات ومبادرات موثقة ضمن مظاريف تمويل وإيقاع مراجعة. كما تعود بتقويم تخطيط وسجل افتراضات يمكنك تطبيقهما في دورتك القادمة.

التخطيط الاستراتيجي متعدد السنوات: الطريق إلى الأمام

توجه الخطة الاستراتيجية متعددة السنوات التي يبنيها المشاركون أول قرار للجنة التنفيذية حول الخيارات الاستراتيجية التي تمول للأفق القادم. وتستخدمها مكاتب الاستراتيجية وشركاء المالية ورؤساء الوحدات لمواءمة الموازنات والمبادرات والمراجعات. وبعد أول مراجعة ربعية تستحق العلامات الدالة للسيناريوهات إعادة النظر، للتأكد من أن افتراضات كل مستهدف ما زالت قائمة قبل التحديث السنوي.