

واقع التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال السعودية

ورقة عمل مقدمة إلى :

د. ناصر بن إبراهيم آل تويم

بحث

أحمد بن عبدالله العيد

الرقم الجامعي: ٤٢٥١١٤٣٠٠

بسم الله الرحمن الرحيم

واقع التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال السعودية

مقدمة

هذه ورقة عمل مبنية على الخبرة الميدانية المباشرة (Hands - on) لحوالي 25 عاماً في بيئة الأعمال السعودية والدولية. وقد مزجت هذه الخبرة بين العناصر التالية :

المعرفة العلمية والأكاديمية العالمية المتخصصة



العمل الاستشاري الطويل بالقطاع الخاص والحكومي (أكثر من ١٥ سنة)



الملاحظة العلمية المبينة على عدد لا يحصى من المشاركات في المؤتمرات
وورش العمل وقراءة الأبحاث والدراسات المنشورة ذات العلاقة



وبالرغم من كل ما سبق فإن هذه الورقة ليست دراسة علمية محكمة

كيف نستطيع ان نحكم على وجود التخطيط الإستراتيجي في أي منشأة ؟

يتم ذلك من خلال الإجابة على قائمة طويلة من الأسئلة التشخيصية
Diagnostic Questions والتي أهمها ما يلي :

١ ما مدى استخدام المنشأة (مؤسسة أو شركة – سعودية كانت أو غير
سعودية) للأسلوب العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي ؟

٢ هل تقوم المنشأة فعلاً بوضع الرؤية Vision والرسالة Mission ؟

وإذا جرى ذلك فهل يتم فعلاً رسم خطة استراتيجية لتحقيقها أم أنها تظل
حبراً على ورق في مطبوعات الشركة أو تعلق على جدرانها ؟

هل يتم فعلاً مسح البيئة الخارجية للمنشأة External Environment Analysis
لتحديد الفرص Opportunities والمخاطر أو التهديدات Threats ؟

وهل تقوم المنشأة حقيقة بوضع الخطط للإستفادة من هذه الفرص ولمواجهة
وتلافي المخاطر ؟

وهل يتم رصد كل ذلك بشكل :

عشوائي أم منظم ؟

تقدير جزافي أم علمي ؟

هل تقوم المنشأة بتحليل الصناعة Industry Analysis باستخدام المداخل العلمية المتعارف عليها؟

٤

هل هناك نظم معلومات إدارية MIS ذات كفاءة وفعالية تدعم رسم وتطبيق وتقويم الإستراتيجية Strategy Formulation, Implementation, and Evaluation؟

٥

هل يتم فعلاً اختيار القوى البشرية H R التي تتلاءم مع وتساهم في تحقيق الإستراتيجيات المرسومة؟

٦

من الذي يقوم برسم الإستراتيجية؟ ما مدى تأهيله / تأهيلهم علمياً وخبرياً؟

٧

هل يتم الإستعانة بمكاتب استشارية متخصصة في هذا المجال، سواء كانت من داخل أو خارج المملكة ؟

وما هي معايير اختيارها (هل هي الكفاءة أم المجاملة أم العشوائية أم الفساد ؟؟؟)

هل تقوم منشآت الأعمال السعودية فعلياً بتخصيص الموارد Resources Allocation اللازمة لنجاح الخطة أم أنها مبيّنة على اجتهادات قد تؤثر سلباً على الخطة الإستراتيجية التي استثمرت الشركة فيها الكثير من الوقت والجهد والمال ؟

ملاحظة هامة :

أثبتت الدراسات العلمية أن العديد من الشركات الغربية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي تفشل في تحقيق النتائج المرجوة بسبب سوء التطبيق.

١٠

هل يتم فعلاً تشخيص المنشأة من الداخل بهدف تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses ؟

وهل توجد آلية واضحة لكيفية التعامل مع نتائج هذا التشخيص أم أن الأمر متروك لاجتهاد كل مدير ؟

١١

ما مدى وجود نظام تقويم Evaluation ورقابة Control يمكن المنشأة من تقويم الأداء Performance Evaluation بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب بما يمكنها من تحديد الإنحرافات Deviations عن الخطط المرسومة وتصحيحها ؟

١٢

هل يتم فعلاً وضع الهيكل التنظيمي الذي يتناغم مع الإستراتيجية المرسومة ومع الكفاءات البشرية المتوفرة بها وبما يضمن تحقيق النتائج؟

١٣

ما مدى وجود موازنة تقديرية Estimated Budget وسياسات Policies وإجراءات Procedures وبرامج Programs ومعايير Standards؟

ملاحح للمؤسسات والشركاء العاملة بالمملكة

أن حوالي ٩٠% من المؤسسات والشركاء الموجودة في المملكة تصنّف على أنها منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم

وجود ضعف ملموس في الإمكانيات المادية الكثير من هذه المنشآت

وجود ضعف ملموس في قدرات القوى البشرية في الكثير من هذه المؤسسات خاصة ادارتها العليا (التأهيل – الخبرة – العمل على تطوير الذات)

فإن هذا ينعكس على عدم الإهتمام بتبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي :-

لاحظ : ان بعض رجال الأعمال المالكين لهذه المنشآت يرى

- ان التخطيط الإستراتيجي مضيعة للوقت والجهد والمال !

- ان لديه القدرة والخبرة الكامنتان لإدارة المنشأة دون وجود خطة !

وماذا عن الشركات الكبرى (المساهمة) في المملكة ؟



أظهرت النتائج المالية للشركات المساهمة في المملكة للأعوام الخميس الماضية أن ٢٠% - ٣٠% خسرت في معظم أو كل هذه السنوات !! ؟



أظهرت مضاربات سوق الأسهم السعودية مؤخراً وجود ارتفاع غير طبيعي في قيمة أسهم العديد من الشركات المساهمة إما الخاسرة أو تلك التي لديها سوى مشاريع محدودة لا تتناسب مع الشركة وحجمها وسعر سهمها !! ؟



أظهرت العديد من التقارير الصحفية وبعض الدراسات وجود معايير خاطئة لاختيار اعضاء مجالس إدارة الشركات المساهمة السعودية





مع صحة كل ما سبق ذكره فلا زالت هناك شركات سعودية ناجحة محلياً وإقليمياً ودولياً، وكان أحد أسرار هذا النجاح هو تبنيها للتخطيط الإستراتيجي.

أمثله

أرامكو السعودية



مجموعة صافولا



مجموعة الزامل ٣

سابق ٤

بالإضافة إلى بعض المؤسسات العامة وعلى رأسها الهيئة الملكية للجبيل وينبع

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم