

رسالة المرشد قوة الاستراتيجية حسنة التنفيذ

يفشل القسم الأكبر من الاستراتيجيات (الخطط الرامية إلى إنتاج مخرجات أعمال محددة) في تحقيق النتائج المرجوة - سواء تمثلت تلك النتائج في ربحية أكبر أو في حصة أكبر من السوق أو في إدارة أفضل للموظفين أو في أي نوع آخر من المكاسب المرغوبة. ولكن، ما سبب خيبات الأمل هذه؟ لا تكمن المشكلة عادة في عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، بل في عملية التنفيذ، أي في الخطوات المتخذة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ولا شك في أن أفضل الاستراتيجيات الرائعة تصبح عديمة الفائدة إذا لم يتمكن الأشخاص الموجودون في الوحدة أو المؤسسة من تنفيذها.

يمثل هذا الكتاب مدخلاً إلى عملية التخطيط الاستراتيجي، لكن تركيزه ينصبّ على الخطوات التي يستطيع المدير اتخاذها لضمان نجاح الاستراتيجية التي أعدها شركتك أو أي قسم فيها.

س. ديفيس فوغ، المرشد

ديفيس فوغ متحدث رئيس واستشاري تخطيط استراتيجي متخصص في تطوير الخطط الاستراتيجية للشركات وتنفيذها، وهو مدير سابق لشركة جونستون أند ميرفي، ورئيس أقسام المنتجات الاستهلاكية في بوش أند

لومب، وقد درّس التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي والإدارة العامة في جامعة فاندربيلت، كولومبيا، إيموري، MIT، بين ستيت، وفي جامعة ويسكنسن، وله أيضاً ثلاثة كتب: «التسويق التشخيصي»، «التخطيط الاستراتيجي القائم على عمل الفريق»، «تطبيق خطتك الاستراتيجية»، وقد نشر أيضاً سلسلة من الأدلة الاستراتيجية. ويقدم كتاب «قيادة مؤسستك عبر عملية التخطيط الاستراتيجي» توجيهات تسيير معك خطوة فخطوة فيما يخص كيفية إجراء وتسيير عملية التخطيط بأكملها.

تنفيذ الاستراتيجية : الأسس

دور الاستراتيجية



يبدو أن كل إنسان يدرك أهمية الاستراتيجية بالنسبة إلى الشركة، لكن ثمة جدل لا يستهان به في ماهية الاستراتيجية وكيفية إعدادها وتنفيذها، أي في كيفية تحويلها إلى أفعال عملية. وهذا ما نتناوله الأقسام:

ما هي الاستراتيجية؟

ينظر هذا الكتاب إلى الاستراتيجية على أنها عملية تحفز تغييرات كبرى بحيث تتمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة. وتتعلق الاستراتيجية بفهم ما تفعله، وبالنظرة بعيدة المدى إلى المستقبل لتحديد ماذا تريد أن تكون، والأهم من ذلك كله، فإنها تركز على كيفية التخطيط لتحقيق ذلك. وعلى سبيل المثال، لتصور شركة ما مختصة بتصنيع ألعاب الفيديو، يتركز عمل الشركة الرئيس في مجال تسلية الناس والترفيه عنهم. وعندما تنظر هذه الشركة إلى المستقبل، فمن الممكن أن تقرر أن من أولوياتها على المدى البعيد أن تجعل اسمها التجاري معروفاً في مختلف أنحاء العالم. ومن هنا، فإن استراتيجية الشركة سوف تركز على كيفية التخطيط لتنمية أعمالها والترويج لاسمها التجاري، وعلى كيفية اعتمادها دخول الأسواق العالمية خلال السنوات القادمة.

يمكن النظر إلى الاستراتيجية بوصفها مزيجاً من العلم والفن؛ فهي فنٌّ إذ تتطلب تفكيراً إبداعياً وقدرة على تحديد بدائل مستقبلية ومهارات تواصل قوية من أجل مشاركة وتحفيز الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها،

لكنها علم أيضاً من حيث إنها تحتاج إلى أن يقوم المديرين بجمع المعلومات وتحليلها بحيث يستطيعون تحويلها إلى أفعال بعد ذلك.

ما الذي يجعل الاستراتيجية أمراً مهماً؟

لا يكفي أن تقوم الشركة بتطوير منتج ناجح أو خدمة ناجحة؛ فمن غير الاستراتيجية تكون المؤسسة مثل سفينة تبحر بلا دفة لتوجيهها، وتكون معرضة أيضاً للتغيرات التي تطرأ في ميدان الأعمال بالإضافة إلى تعرضها لأخطار المنافسة. إن من شأن استراتيجية سليمة منفذة بمهارة أن تشجع حدوث نقلات مهمة في طريقة قيام الشركة بالأعمال، فهذه النقلات هي ما يميز الشركة عن منافسيها. ومن خلال قيادة التطور المستمر للشركة وتوجيهها، توفر الاستراتيجية المعلومات والتوجيهات اللازمة للمديرين حتى يتمكنوا من تحديد عملهم وتعريفه، وهي تساعد المؤسسة أيضاً على المحافظة على قدرتها التنافسية.

كل لحظة تُنفَق على التخطيط توفر ثلاث أو أربع لحظات عند

التنفيذ.

كروفورد غرينوالد (1902-1993)

رئيس جمعية الفلسفة الأمريكية سابقاً.

كيف تُصاغ الاستراتيجية؟

تُجَزَّ الاستراتيجية بصورة عامة من خلال عمليتين أساسيتين هما: التخطيط والتنفيذ. وهناك شركات كثيرة تجعل مستويات الإدارة العليا ووحدات الأعمال في الشركة تشارك في عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتشارك الوحدات لأنها تمتلك معلومات ومعرفة هائلة عن المؤسسة وتستطيع تقديم توصيات بخصوص ما يجب على الشركة أن تفعله وإلى أين يجب أن تتوجه. وبالإضافة إلى هذا، فعندما تُشرك الوحدات في التخطيط، فمن المحتمل أكثر أنها ستدعم الخطط الموضوعة وتُنفِّذها.

وباختصار، نقول إن الوحدات هي المراكز التنفيذية في المؤسسة، فهي تملك القيادة والأفراد والمهارات والأموال اللازمة لتنفيذ خطة استراتيجية. وإذا لم يتوافر دعم الوحدات، فيمكن حتى لأفضل الاستراتيجيات أن تضل سبيلها.

وعادة ما تنتهي المؤسسات التي تفضل في إشراك الوحدات في التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج أقل من النتائج التي تحققها الشركات التي تشرك وحداتها في التخطيط. ومن خلال تولي عملية التخطيط معاً، تضمن وحدات الأعمال والإدارة العليا أن استراتيجيات الشركة كلها متناغمة بما يضمن التنفيذ الناجح لاحقاً.

موضع تركيز هذا الكتاب

يلقي هذا الكتاب نظرة سريعة على كيفية قيام الشركات بعملية التخطيط الاستراتيجي، ثم يتفحص بتفصيل أكثر كيفية تنفيذ الاستراتيجية ضمن المؤسسة. وسوف نتناول موضوع تنفيذ الاستراتيجية من خلال نظرة المدير أو الفرد العامل ضمن الوحدة، وليس من منظور الإدارة العليا!

ملاحظة حول المصطلحات

تُعدُّ كل شركة استراتيجية وتنفذها بطريقتها الخاصة الفريدة. وبالنتيجة، فإن طريقة تدرج العمليات والمصطلحات المرتبطة بهذه العمليات تختلف من شركة إلى أخرى. يتناول هذا الكتاب العناصر الرئيسة في عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، ويحدد مصطلحات عامة من أجل وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الناس.