

## نصائح وأدوات



# أدوات لتنفيذ الاستراتيجية





## تنفيذ الاستراتيجية

### ورقة عمل تحليل (SWOT)

استخدم تحليل (SWOT) من أجل تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار ذات الصلة بالشركة أو بالوحدة أو بالمجموعة، أو ذات الصلة بالبرنامج الذي تريد تقييمه؛ إذ يسمح لنا هذا التحليل بالتركيز على المجالات المحددة وباستكشاف الأعمال التي يمكن أن تساعد على البناء على مواطن القوة، وإزالة مواطن الضعف أو تخفيفها، وكذلك زيادة الفرص إلى حدها الأقصى والتعامل مع الأخطار والتغلب عليها.

تاريخ التحليل:

ما الذي يتم تحليله:

### التحليل الداخلي

اكتب قائمة بالعوامل الموجودة في الشيء الذي تقوم بتحليله، وذلك مثل القدرات في مجموعتك:

أفكار من أجل البناء على مواطن القوة  
والاستفادة منها

مواطن القوة

أفكار من أجل تقليل مواطن الضعف أو  
إصلاحها

مواطن الضعف

التحليل الخارجي	
اكتب قائمة بالعوامل الخارجية الخاصة بما يتم تحليله، وذلك مثل احتياجات العملاء أو اتجاهات السوق	
الفرص	أفكار من أجل دراسة الفرص أو الاستفادة منها
الأخطار	أفكار من أجل تقليل هذه الأخطار أو التغلب عليها

## تنفيذ الاستراتيجية

### ورقة عمل من أجل تطوير خطة عمل

استخدم هذه الآداة لتطوير خطة عمل من أجل المبادرة الاستراتيجية التي تنفذها مجموعتك.

اسم البرنامج:

مدير البرنامج:

المسألة أو المسائل ذات الأولوية:

الأهداف والمقاييس:

المصادر:

### خطوات العمل اللازمة

المهمة الواجب تنفيذها	الشخص المسؤول	التاريخ المقرر

<b>التدخلات اللازمة</b>			
المهمة الواجب تنفيذها	المجموعة/ القسم/الشخص المسؤول	التاريخ المقرر	
<b>تقدير الأثر</b>			
3 السنة	2 السنة	1 السنة	
			الإيرادات المبيعات:

			الأرباح الربح: التوفير في النفقات: المجموعات:
			الكلفة الإنفاق: إضافات رأس المال: تغيرات رأس المال العامل:
			النتائج الصافية التدفق النقدي: القيمة الحالية: الربحية:
			الأشخاص العدد: الزمن اللازم: المهارات الخاصة:

## تنفيذ الاستراتيجية

### ورقة عمل من أجل تحديد الأهداف انطلاقاً من مجالات النتائج الأساسية

استخدم هذه الأداة لمساعدتك على تحديد المقاييس والأهداف من أجل كل مجال من مجالات النتائج الأساسية لديك. وتذكر أن جميع أهدافك يجب أن تكون ذكية "SMART"، محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محددة زمنياً

الأهداف	المقاييس	مجال النتائج الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخفيض كلفة وحدة المنتج بنسبة 10% في عام 2014.</li> <li>• زيادة عدد الوحدات المباعة من قبل الموظف الواحد في السنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كلفة وحدة المنتج</li> <li>• عدد الوحدات المباعة من قبل الموظف الواحد في السنة</li> </ul>	مثال: الكلفة

## تنفيذ الاستراتيجية

### قائمة التحقق من الانسجام

استخدم هذه الأداة للتحقق من حالات عدم الانسجام بين خطة عملك من أجل المبادرة الاستراتيجية وبين استراتيجية الشركة إجمالاً.

#### الجزء الأول: مصادر عدم الانسجام

في كل عبارة من العبارات الواردة أدناه، اكتب «نعم» إذا كانت هذه العبارة تصف تنفيذ خطة عملك وصفاً صحيحاً، وكتب «لا» إذا كنت ترى أن العبارة لا تصف تنفيذ خطة عملك تنفيذاً صحيحاً.

#### العبارات

عندما بدأت بتنفيذ خطة عملك، أضاف الأشخاص أهدافاً جديدة وخطوات جديدة إلى هذه الخطة.

مع مضيك في تنفيذ خطة العمل، أزال الأشخاص عددًا من الأهداف والخطوات من أجل تقليل النفقات، أو من أجل تسريع التنفيذ.

في أثناء التنفيذ، توصلت إلى إدراك أنك قد أهملت بعض المهام وأن عليك إضافتها.

في أثناء التنفيذ، لم تؤدِّ بعض المهام التي تم التعامل معها إلى توليد النتائج المطلوبة، وأنت تدرك الآن أنه كان عليك تغيير العمليات.

في أثناء التنفيذ، تكتشف أن تقديراتك الأصلية فيما يخص الوقت والجهد والكلفة اللازمة لتنفيذ أهداف الخطة كان تقديرًا غير سليم.

إذا وضعت كلمة «نعم» مقابل أية عبارة من العبارات الواردة أعلاه، فمن الممكن أن تكون خطتك قد خرجت عن مسارها، أو أنها قد صارت معرضة لخطر عدم الانسجام، لكن هذا لا يعني أن عليك رفض إجراء أية تغييرات على خطتك الأصلية. وبدلاً من ذلك، عليك تقييم كل تغيير مقترح في ضوء علاقته باستراتيجية الشركة وتأثيره على الكلفة والبرنامج الزمني، وعبء العمل الواقع على أفراد الفريق وهكذا دواليك. استخدم الجزء الثاني أدناه من أجل إجراء هذا التقييم.

#### الجزء الثاني: تقييم التغييرات المقترحة

في الجدول الآتي، اذكر كل التغييرات المقترحة على خطة عملك. وعند كل تغيير املأ الخانات المتعلقة بالآثار المحتملة لذلك التغيير:

التغيير المقترح	هل سيدعم هذا التغيير استراتيجية الشركة	أثر التغيير في الكلفة	أثر التغيير في البرنامج الزمني	أثر التغيير في المصادر

## تنفيذ الاستراتيجية

• جدول التحقق الخاص بخلق البيئة المناسبة للتميز

استخدم هذه الأداة لتقييم مدى جودة البيئة الموجودة بهدف تشجيع التميز

التقييم

أبدًا	أحيانًا	دائمًا	العبارة
			أشرك أفراد مجموعتي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
			أشرح لمجموعتي أهمية استراتيجية الشركة، وكيفية دعم العمل الذي نقوم به لهذه الاستراتيجية.
			إن مجموعتي تدرك ما الذي سيحدث إذا ما فشلنا في تنفيذ مبادراتنا الاستراتيجية.
			يفهم أفراد مجموعتي ما هي المكافآت (المالية وغير المالية) التي سينالونها إذا نجحوا في تنفيذ مبادراتنا الاستراتيجية.
			أخصص وقتًا كافيًا لتحديد أية مهارات جديدة سوف يحتاج إليها الأشخاص العاملون معي من أجل تنفيذ خطط عملنا، وانني أقدم لهم التدريب اللازم.
			أحدد بوضوح المواقف والسلوكيات التي أتوقعها من أفراد مجموعتي.

			يعرف أفراد مجموعتي على نحو دقيق ما الذي يسمح لهم فعله من غير استشارتي، وما الذي يوجب موافقتي قبل القيام به.
			إنني أحدد الأشخاص الذين يتميزون من حيث القدرات اللازمة في مجموعتي، وأضعهم في مواقع رئيسة.
			أحدد الأشخاص المتشككين في مجموعتي، وأعرف أسباب مقاومتهم وكيف يمكن التغلب على حالات المقاومة هذه.
			أبعد المقاومين الذين لا يمكن تغيير سلوكهم، بحيث أضعهم خارج مجموعتي.
<b>أفكار من أجل التطوير</b>			
<p>في ضوء إجاباتك، ما هي التغييرات التي استطعت القيام بها حتى ترعى تكوين بيئة مناسبة للتميز؟</p>			

## إختبر نفسك

يقدم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدد لمساعدتك على تحديد معرفتك الأساسية بأسس تنفيذ الاستراتيجية. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. استراتيجية الشركة هي خطة:

أ. من أجل توضيح هوية عملاء الشركة والأشياء التي يعتبرونها ذات قيمة.

ب. تصف توجه الشركة وما تريد الوصول إليه، وكيفية التزامها الوصول إلى ذلك.

ج. تورد تفاصيل الأهداف التشغيلية في الشركة من أجل السنة القادمة.

2. العبارة التي تصف مكونات الخطة الاستراتيجية على نحو أفضل هي:

أ. بيان التوجه، المسائل ذات الأولوية، الأهداف الاستراتيجية، وخطط العمل.

ب. الرسالة، التقرير السنوي للشركة، وتحليل التوجهات أو الميول السائدة ضمن القطاع الاقتصادي.

ج. الرؤية، الوضع في السوق، والبيانات التي يتم إصدارها إلى المساهمين والمعنيين.

3. العبارة التي تتحدث عن شيء لا يعتبر مكوناً من المكونات الأساسية في خطة العمل هي:
- أ. التداخلات اللازمة، أو أشكال التعاون بين مختلف الأقسام.
  - ب. معايير قياس التقدم صوب كل هدف.
  - ج. المكافآت التي ستأتي نتيجة نجاح تنفيذ الخطة.
4. في حال لم تكلف الإدارة العليا وحدتك بمسائل ذات أولوية، فالطريقة الفضلى لتحديد المسائل ذات الأولوية لوحدتك هي:
- أ. العصف الذهني للقضايا المحتملة، ثم تقييم ما إذا كانت واقعية في ضوء المصادر المتوفرة في الوحدة.
  - ب. تحليل العوامل الداخلية والخارجية، ثم تقييم مواطن القوة في الوحدة، ومواطن الضعف، والفرص، والأخطار.
  - ج. اكتشاف أشكال التعاون بين الأقسام التي من شأنها أن تكون ضرورية من أجل وحدتك، حتى تستطيع دعم استراتيجية وحدتك.
5. المثال الأفضل على هدف استراتيجي تمت صياغته جيداً هو:
- أ. «جعل أفراد الفريق ينجزون تدريباً على خدمة العملاء.»
  - ب. «زيادة المبيعات بنسبة 10% سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.»
  - ج. «تقديم خدمة فضلى للعملاء تتفوق على ما تقدمه الشركات المنافسة كلها.»

6. لقد تلقت خطط العمل الخاصة بوحدة موافقة الإدارة العليا، بالطريقة  
الفضلى لضمان بقاء خطط عملك منسجمة مع استراتيجية الشركة  
في الأشهر القادمة هي:

أ. تزويد الإدارة العليا بتقارير شهرية يتألف الواحد منها من خمس  
أو ست صفحات، بحيث تبين تفاصيل ما أنجزته الوحدة خلال  
ذلك الشهر، بالإضافة إلى مراجعات الأداء الخاصة بكل عضو  
من أعضاء الفريق.

ب. تزويد الإدارة العليا بمراجعات ربع سنوية تتألف الواحدة منها من  
صفحة أو صفحتين، وتضم ما لم تتمكن الوحدة من إنجازه خلال  
الأشهر الثلاثة المنصرمة، بالإضافة إلى أية مشكلات رئيسة أو  
غير ذلك من المشكلات التي تحتاج إلى حل.

ج. اطلب إلى ثلاثة أو خمسة أفراد من فريقك إعداد عرض أسبوعي  
لتقديمه إلى الإدارة العليا، ويجب أن يتناول هذا العرض ما أنجزته  
الوحدة وما لم تنجزه، بالإضافة إلى القرارات التي يجب اتخاذها  
والمصادر الواجب تخصيصها.

7. بعد أن تقر الإدارة العليا خطط عمل وحدتك وتخصّص المصادر  
اللازمة، يجب عليك:

أ. تقرير من الذي سوف «يملك» المهام المختلفة المحددة تحديداً  
عاماً ضمن الخطة.

ب. إجراء تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار لضمان معالجة خطة عملك لجميع مواطن القوة لدى الشركة، وجميع مواطن الضعف والفرص والأخطار.

ج. تحديد المصادر الإضافية، بما في ذلك الأشخاص والتدريب والمكان والأنظمة والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ خطة العمل.

8. في أثناء تنفيذ خطط العمل الخاصة بوحدة، لاحظت وجود مقاومة من بعض أفراد الفريق المهمين. أي من التصرفات الآتية ستتبع للتعامل مع هذا الموقف:

أ. تفصل ذلك الشخص عن وحدتك فوراً؛ لمنع إصابة معنويات بقية العاملين بأي ضرر، وقد يكون ذلك من خلال نقل هذا الشخص إلى موقع يستطيع أن يقدم مساهمته من خلاله وهو راضٍ عن عمله.

ب. تزويد ذلك الشخص بالأسباب التي تجعل استراتيجية الشركة أمراً مهماً، وتشجيعه على المشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، واستخدام الإشراف والتدريب للتعامل مع هذه المقاومة.

ج. قبل التعامل الفعلي مع الوضع، امنح ذلك الشخص وقتاً كافياً للتكيف والتغلب على مقاومته.

9. تودّ تقييم تنفيذ مجموعتك لمبادرة إستراتيجية، وبالإضافة إلى تقييم أداء المجموعة استناداً إلى المقاييس المحددة موضوعياً (مثلاً، عدد العملاء الجدد المحتملين الذين تم الاتصال بهم خلال ربع سنة)،

عليك أن تفكر في معايير أخرى أيضًا. ومن بين المعايير الثلاثة الآتية معيار من المرجح أنك لن تستخدمه:

أ. الابتكار والإبداع: قدرة المجموعة على استنباط طرائق جديدة من أجل إنجاز العمل.

ب. التقيد بالوقت: هل نجحت الوحدة في إنجاز أهدافها ضمن الإطار الزمني المحدد في الخطة الأصلية؟

ج. المعرفة والتعلم: ما عمق فهم الفريق لأعمال الشركة، وكذلك لدور الفريق في دعم استراتيجية الشركة؟

10. السبيل الأفضل لمكافأة أفراد فريقك على نجاحهم في تنفيذ استراتيجية الشركة هو:

أ. تأكيد إمكانية نيل التقدير العلني لإنجازات الفريق جميعًا، بما في ذلك مذكرات أو شهادات تقدير من أجل قيادة الفريق.

ب. المزج بين الأشكال المتوفرة من المكافآت النقدية وغير النقدية، وتكييف هذه المكافآت وفقًا لما يفضله كل فرد من أفراد الفريق.

ج. تقديم مكافآت نقدية (سواء كانت زيادة على الأجور أو علاوات أو مزايا ضمن الشركة) بحيث تكون حجر الزاوية في نظام المكافآت لديك.

## إجابات أسئلة الاختبار

1. ب. تتألف استراتيجية الشركة من خطة للوصول إلى حيث تريد أن تصل الشركة. ويقوم المدبرون بصياغة الاستراتيجية من خلال طرح أسئلة أساسية من قبيل: من هم عملاؤنا؟ وما الذي يرون له قيمة كبيرة؟ ما المنتجات أو الخدمات الواجب علينا تقديمها إلى هؤلاء العملاء؟ وكيف يمكن أن يتغير عملاؤنا ومنافسوننا مع الزمن؟ وكيف نستطيع أن نجعل شركتنا في موقع أفضل ضمن قطاعنا الاقتصادي بالنظر إلى الميول الحالية في عالم الأعمال؟ وكيف نستطيع التميز عن المنافسين من أجل المحافظة على تنافسيتنا بالرغم من التغيرات التي تحدث في الميدان؟
2. أ. يحدد بيان التوجه مهمة الشركة (غايتها)، ورؤيتها (المستقبل الذي ترغب فيه رغبة عميقة)، وتحديد الأعمال لديها (العروض والعملاء والأسواق)، ومزاياها التنافسية، واختصاصاتها وقيمها الرئيسية، وقد تتضمن الأمثلة على المسائل ذات الأولوية أشياء من قبيل الخدمات أو ولاء العملاء. ومن الممكن أن يكون لكل مسألة من المسائل ذات الأولوية عدد من الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى التي تتوافق مع تلك المسألة. وذلك من قبيل: «زيادة ولاء العملاء، يجب أن نزيد نسبة الطلبات المكررة بمقدار 20%، وعلينا أن نضع برنامجًا لولاء العملاء مع انتهاء هذا العام». وقد تتفرع عن مسألة واحدة من المسائل ذات الأولوية خططنا عمل أو ثلاث خطط عمل، وهي الخطوات المهمة الواجب اتخاذها لإنجاز المسألة ذات الأولوية على مستوى الوحدة.

3. ج. التداخلات والمقاييس هي من مكونات خطة العمل. أما المكافآت على التنفيذ الناجح للخطة فهي ليست من مكوناتها رغم أن على المديرين تصميم نظام من أجل التقييم وتقديم المكافآت عند نجاح التنفيذ. وتعتبر القرارات الخاصة بكيفية تقييم التنفيذ وتقديم المكافآت جزءاً من تنفيذ الاستراتيجية، لكنها ليست من مكونات خطة العمل.

4. ب. من خلال تحليل العوامل الخارجية والداخلية، ثم تقدير مواطن القوة والضعف والفرص والأخطار لدى الوحدة (تحليل SWOT) يمكنك تحديد المسائل ذات الأولوية التي من شأنها أن تدعم استراتيجية الشركة، وأن تستفيد من مواطن القوة في الفريق وتسمح للمجموعة بالاستفادة من فرص مهمة جديدة مع تجنب الأخطار. تتبع مواطن القوة والضعف من الخصائص الداخلية في المجموعة. على سبيل المثال، يمكن أن يتميز الفريق من حيث حل المشكلات سريعاً، لكنه قد يكون أقل مهارة من حيث القدرة على تكوين علاقات إيجابية بعيدة المدى مع العملاء. وعادة ما تأتي الفرص والأخطار من الخارج، أي من خارج الشركة. فعلى سبيل المثال، يقوم أحد الموردين الرئيسيين بعرض حسم مالي يزداد مع زيادة الكميات المستدرجة (هذه فرصة) أو يقوم برفع الأسعار رفعاً كبيراً (هذه مخاطرة).

5. ب. لقد صيغ هذا الهدف بطريقة تلبى المعايير الذكية "SMAT": إنه محدد وقابل للقياس وقابل للتنفيذ وواقعي ومحدد زمنياً. أما الأهداف التي تصاغ على نحو لا يلبى هذه المعايير فغالباً ما تكون أهدافاً غامضة

أو غير واقعية، مما يجعلها صعبة الفهم والتنفيذ بالنسبة إلى الموظفين. وعندما تقوم بصياغة أهدافك بطريقة «ذكية» فإنك تجعل من السهل ترجمتها إلى مقاييس تسمح بتقييم مقدار التقدم في العمل. على سبيل المثال، يعتبر هدف «زيادة المبيعات بنسبة 10% سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة» هدفاً قابلاً للترجمة إلى المقياس الآتي: «زيادة سنوية في المبيعات السنوية خلال فترة محددة».

6. ب. تعتبر التقارير ربع السنوية أداة فعالة من أجل تقييم التقدم، ومن أجل التحقق من الانسجام، وعلى الوحدات تقديم تقارير موجزة عن كل خطة من خطط العمل التي تشتغل عليها. ويجب أن تتناول هذه التقارير ما أنجزته الوحدة وما لم تنجزه مع اعترافها بإنجازها، إلى جانب المسائل الرئيسية التي تحتاج إلى حل، وكذلك القرارات والمصادر المطلوبة إلى الإدارة العليا من أجل هذه الوحدة، وكذلك يجب أن يرد ذكر أهداف الأداء إذا كان ذلك على صلة بالأمر.

7. أ. بعد أن تخصص الشركة المصادر اللازمة، تصبح الوحدة جاهزة لتنفيذ خطط عملها. وإن الخطوات الأولى هي تحديد ما يتعلق بالمحاسبة فيما يخص كل مهمة من المهام المحددة في خطة العمل. من الذي سيكون مسؤولاً عن ماذا؟ وكذلك يجب أن يتقرر بدقة من يكون مالكاً لكل مهمة من المهام التي يمكن أن تحمل تحدياً، لكن هذه الخطوة مهمة أيضاً من أجل الإدارة الفعالة لتسلسل تنفيذ الخطة. وبما أن الأشخاص المسؤولين عن كل مهمة من المهام سوف يكونون أقرب من غيرهم

من العمل الفعلي، فمن المرجح أن يكونوا الأشخاص الأكثر إدراكًا لأي مصادر قلق تتعلق بالأمور اللوجستية أو لأي مسائل أخرى يمكن أن تنشأ خلال تنفيذ الخطة.

8. ب. من المهم أن تتم معالجة سريعة لأي مقاومة في وجه خطة العمل الاستراتيجية، لأن الخطة يمكن أن تفشل من غير تلك المعالجة. وغالبًا ما يؤدي فشل الخطة إلى خسارة حصة من السوق أو تراجع المعنويات أو استنفاد موارد الشركة. ابدأ بتقديم معلومات عن الاستراتيجية وتشجيع المقاومين للخطة على المشاركة في تنفيذها، بالإضافة إلى تدريب أفراد الفريق الذين ترى أن لهم قيمة كبيرة (وتعتقد أنهم قادرون على التغلب على مقاومتهم بأنفسهم)، وإذا لم تنجح هذه الإجراءات فمن الأفضل أن يُفصل هؤلاء الأفراد عن المجموعة، وقد يكون ذلك من خلال نقلهم إلى أماكن مختلفة في المؤسسة، بحيث يستطيعون تقديم مساهماتهم على نحو يحقق لهم الرضا عن عملهم

9. ب. إذا كنت قد قيّمت المقاييس المحددة موضوعيًا، فمن المرجح أن تكون قد أدرجت ضمنها التقيد بالوقت، لأن هذا واحد من المقاييس الموضوعية، وبالإضافة إلى الإنجاز الموضوعي، يكون على المديرين أيضًا إجراء تقييم للأداء تكون معاييرها أكثر ذاتيةً، وذلك من قبيل الإبداع والمعرفة والتعلم والعمل ضمن فريق والمهارات التقديمية بالإضافة إلى القدرة على التخطيط. تلعب هذه المهارات والمواقف دورًا حاسمًا في

قدرة فريقك على تنفيذ خطط عمل الوحدة على نحو فعال. أما من غير هذه الصفات فمن غير الممكن أن يتميز الفريق حقاً.

**10. ب.** رغم أن كل شركة تتعامل مع موضوع المكافآت والتعويضات بطريقة مختلفة عن غيرها، فمن الغالب أن تقدم أنظمة المكافأة الناجحة في معظمها نسيجاً من المكافآت المالية وغير المالية المصممة بحيث تستجيب لما يفضله الأفراد. وبالإضافة إلى زيادات الأجور والعلاوات والمزايا ضمن الشركة، فإن كثيراً من الناس يفضلون أشكالاً من المكافأة غير المالية، ذلك من قبيل المرونة في وقت العمل والتقدير العلني لمساهماتهم وفرصة العمل في مهمات تمثل تحدياً، وذلك بالإضافة إلى فرصة التعاون مع الزملاء المفضلين لديهم، ومن خلال معرفة ما يفضله كل فرد من أفراد الفريق فيما يخص المكافآت غير المالية، يمكنك تصميم نظام المكافآت بحيث يستجيب لتلك الرغبات ويحفز المجموعة على تقديم أداء أفضل من ذي قبل.

## تعلم المزيد مقالات

Gadiesh, Orit, and James L. Gilbert. "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action." *Harvard Business Review*, OnPoint Enhanced Edition, May 2001.

«تحويل استراتيجية المكتب المنزوي إلى استراتيجية عمل على خط  
المواجهة»

بالإضافة إلى الخطة الاستراتيجية والاجتماعات التي تشمل مختلف أقسام الشركة، يكون على المؤسسات أن تستخدم قنوات أخرى من أجل إيصال استراتيجيتها إلى المديرين والموظفين. يدعو الكاتبان أوريت غاديش وجيمس جيلبرت واحدة من هذه القنوات باسم «المبادئ الاستراتيجية»، وهي عبارة أو جملة صعبة النسيان تتوجه صوب الفعل والعمل وتلخص استراتيجية الشركة. وهذه بعض الأمثلة: «تلبية حاجة المسافرين في رحلات قصيرة المدى بأسعار تنافسية لا تتجاوز كلفة السفر بالسيارة»، «من شركة ساوثرن إيرلاينز، «الصلة مع العملاء أولاً، في أي وقت وفي أي مكان»، «من إيه أو إل، «التركيز على المجتمعات التجارية»، «من إي باي.

إن من شأن المبدأ الاستراتيجي الجيد أن يشجع المديرين والموظفين على التركيز على استراتيجية الشركة وتحمل المخاطرة من أجل تحديد طرائق لدعم تلك الاستراتيجية. ومن خلال إيصال المبدأ الاستراتيجي للشركة ونشره على نحو واسع متكرر ودائم، فسرعان ما يكون لديك في

مختلف أنحاء الشركة أشخاص «يرددون الشعار»، بالإضافة إلى وجود عملاء ومنافسين يرددونه أيضًا.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization." *Harvard Business Review*, March 2006.

«كيف تنفذ استراتيجية جديدة من غير عرقلة المؤسسة؟»

هل يعتبر التغيير الثقافي أداة مناسبة لهذه المهمة؟ عادة ما تكون الإجابة بالنفي كما يقر روبرت كابلان وديفيد نورتون. إن من الأقل تشويشًا بكثير أن تختار الشركة تصميمًا مؤسسيًا يمكن أن يعمل بنجاح دون حدوث منازعات كبيرة، ثم تصمم نظامًا استراتيجيًا وفق الطلب من أجل تحقيق الانسجام بين تلك الهيكلية واستراتيجية الشركة، وإن نظام الإدارة المبني على إطار بطاقة المواطن المتوازنة هو الطريقة المثلى لتحقيق هذا الانسجام كما يقترح الكاتبان. ويستطيع المديرون أن يستخدموا أدوات الإطار من أجل دفع أداة وحداتهم إلى الأمام: الخرائط الاستراتيجية من أجل تحديد مقترحات الشركة ذات القيمة وإيصالها، وبطاقة المواطن المتوازنة من أجل تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها. وفي هذه المقالة، يناقش مؤسس بطاقة المواطن المتوازنة كيف تمكنت منظمتان ضخمتان مختلفتان - ديبون ورويال كنديان مواند بوليس - من استخدام بطاقات المواطن المتوازنة وخرائط الاستراتيجية المنظمة حول أفكار استراتيجية محددة من أجل تحقيق القيمة الضخمة التي تمثلها المحافظ الاستثمارية لدى

هاتين الشركتين، والعاملون فيهما والمهارات الموجودة لدى هؤلاء العاملين. ونتيجة ذلك، تجنبت الشركتان الوقوع في مطب سلسلة من التغييرات كان من شأنها ببساطة أن تقيم هيكلية غير مرنة مكان هيكلية غير مرنة أخرى.

Norton, David P., and Randall H. Russell. "Translate the Strategy into Operational Terms." *Balanced Scorecard Report*, May 2005.

### «ترجمة الاستراتيجية إلى مصطلحات تشغيلية»

صارت بطاقة المواطن المتوازنة في يومنا هذا تحظى بقبول واسع باعتبارها منهجية إدارية مستقرة. وفي تقرير بيانات المقارنة لعام 2002 الصادر عن مجموعة هاكيت، تبين أن 96% من أصل ألفي شركة دولية تقريباً تمت دراستها قد استخدمت - أو أنها تخطط لاستخدام - بطاقة المواطن المتوازنة. لكن المسألة الحقيقية ليست كامنة في عدد الشركات التي تستخدم هذه المنهجية، بل فيما إذا كانت هذه الشركات تستخدمها استخداماً صحيحاً. وخلال تاريخ بطاقة المواطن المتوازنة الممتد إلى خمسة عشر عاماً، ظلت الرسالة الرئيسة على حالها. ولتحقيق نتائج تمثل اختراقاً حقيقياً؛ عليك أن تتمكن من إدارة الاستراتيجية، وحتى تتمكن من إدارة الاستراتيجية، يكون عليك أولاً أن تتمكن من وصفها؛ أي ترجمتها إلى لغة يفهمها الجميع.

Porter, Michael E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, OnPoint Enhanced Edition, February 2000.

## «ما هي الاستراتيجية؟»

لقد استدعت الأسواق والتكنولوجيات الديناميكية في أيامنا هذه طرح سؤال استدامة المزايا التنافسية. وتحت الضغوط التي تجبر على تطوير الإنتاجية والجودة والسرعة، اعتمد المديرون أدوات من قبيل إدارة الجودة الشاملة، ومواطن المقارنة، وإعادة هندسة العمليات. وقد نتجت من ذلك تطويرات تشغيلية دراماتيكية، لكن هذه المكاسب نادرًا ما تترجم إلى ربحية مستدامة، وبالتدرج حلت الأدوات محل الاستراتيجية. ومع استمرار المديرين في الدفع صوب التحسن والتطوير على جميع الجبهات فإنهم يبتعدون أكثر عن الأوضاع التنافسية القابلة للاستمرار. يجادل مايكل بورتر أن الكفاءة التشغيلية ليست كافية رغم ضرورتها من حيث الأداء المتفوق، وهذا لأن تقنياتها سهلة التقليد. وعلى النقيض من ذلك، يكمن جوهر الاستراتيجية في اختيار وضع فريد ذي قيمة يضرب جذوره في أنظمة الأنشطة التي يكون تقليدها أصعب بكثير.

Van Zwieten, John. "How Not to Waste Your Investment in Strategy." *Training & Development*, June 1999.

## «كيف تتجنب هدر الاستثمار في الاستراتيجية؟»

في هذه المقالة، يستكشف جون فان زويتن ست معضلات شائعة يواجهها المديرون التنفيذيون والمديرون في المستويات الدنيا في أثناء محاولتهم تغيير التوجه الاستراتيجي. وبعد ذلك يقدم الكاتب تشخيصًا

لكل معضلة من هذه المعضلات ويطرح دروسًا بشأنها. على سبيل المثال، تتمثل واحدة من هذه المعضلات في وجود أقسام تعمل على غايات متقاطعة فيما بينها. ويوضح لنا الكاتب أن هذه الشركات من المرجح أن تشجع نشوء منافسة بين أقسامها نفسها، فما الحل؟ يقدم الكاتب رؤية متقدمة لكيفية التعاون بين هذه الأقسام بما في ذلك وضع خطة من أجل الظهور «بوجه واحد» أمام العملاء.

## كتب

Fogg, C. Davis. *Implementing Your Strategic Plan: How to Turn "Intent" into Effective Action for Sustainable Change*. New York: AMACOM, 1999.

«تنفيذ الخطة الاستراتيجية: كيف تحول النيات إلى أفعال حقيقية من أجل التغيير المستمر»

يبين هذا الكتاب الخطوات اللازمة من أجل فهم استراتيجية الشركة وخطتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى وضع خطة الوحدة وتنفيذها. ويبيّن س. ديفيس فوغ كتابه حول 18 مفتاحًا من مفاتيح التنفيذ الناجح للخطة، وتتضمن هذه المفاتيح تأسيس المحاسبة، وتحويل الأولويات الاستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للقياس تكلف بها الأجزاء المختلفة من الشركة أو الوحدة، وتشجيع القيادة المبدعة والقوة العقلية، وإزالة المقاومة، وتخصيص المصادر على نحو فعال، وتمكين الموظفين، وكذلك إيصال الاستراتيجية إلى الجميع في جميع الأوقات.

ويتضمن الكتاب وفرة من الأمثلة والنصائح العملية والأساليب اللازمة من أجل تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع. ومع أن الكتاب موجه إلى المديرين في الإدارة العليا، فإنه يقدم دروسًا من أجل المديرين الآخرين وقادة الفرق على جميع مستويات المؤسسة.

Fogg, C. Davis. *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing the Process*. New York: AMACOM, 1994.

«التخطيط الاستراتيجي القائم على الفريق: دليل شامل لهيكله العمليات وتسييرها وتنفيذها»

يركز فوغ في هذا الكتاب على التخطيط الاستراتيجي ضمن بيئة عمل الفريق، ويستكشف ستة وجوه رئيسية: (1) الهيكلية وخلق الشروط الخاصة: تصميم عملية التخطيط بحيث تلبي حاجات المؤسسة. (2) التيسير: جعل الأمور تحدث، وذلك بعقد الاجتماعات وصولاً إلى توثيق القرارات. (3) العمل ضمن فريق: بناء فرق العمل وحل النزاعات. (4) القيادة: صياغة الرؤية وجعل الخطة قابلة للعمل. (5) المشاركة المؤسسية: كسب الالتزام على جميع المستويات. (6) جمع المعلومات وتحليلها: استخدام مواطن المقارنة، والتحليلات التنافسية، وغير ذلك من الأساليب ذات القيمة.

وترد أمثلة مستمدة من شركات واقعية حتى توضح كل خطوة من هذه الخطوات، بالإضافة إلى دراسات لحالات عيانية تبين ما الذي نجح وما الذي لم ينجح. ويتضمن الكتاب أيضاً أدوات مستمدة من الخبرة العملية من أجل إتقان عملية التخطيط الاستراتيجي.

Markides, Constantinos C. *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston: Harvard Busi-

ness School Press, 2000.

«التصرفات الصحيحة كلها: دليل إلى رسم استراتيجية تحقق  
اختراقاً»

يستكشف كونستانتينوس ماركيدس الأسئلة الرئيسة التي يتعين على الشركات أن تجيب عليها حتى تحدد استراتيجيتها: من هم الذين يجب أن نستهدفهم كعملاء لنا؟ وما المنتجات أو الخدمات التي يجب أن نعرضها عليهم؟ وكيف نقوم بذلك على نحو يتسم بالكفاءة؟ وكيف نستطيع تمييز أنفسنا عن منافسينا حتى نتمكن من إحراز موقع تنافسي فريد؟

لكن حتى أفضل الاستراتيجيات تكون لها حياة محدودة. وعلى الشركات أن تخلق باستمرار أوضاعاً استراتيجية جديدة، وغالباً ما يكون ذلك من خلال خرق قواعد اللعبة. يبين هذا الكتاب كيف يؤدي التفكير الخلاق - بما في ذلك دراسة المسألة من زوايا مختلفة وتجريب أفكار جديدة - إلى التطوير والابتكار الاستراتيجي.

تتطلب صياغة الاستراتيجية أيضاً من الشركات أن تقوم بخيارات صعبة، ويقدم هذا الكتاب نصائح ملموسة من أجل التفكير في هذه الخيارات على نحو منهجي ناجح.

## برامج للتعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Case in Point*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

«حالة عيانية موضع النقاش»

هذا البرنامج أداة مرنة من أدوات مناقشة الحالات العيانية على الإنترنت، وهو مصمم للمساعدة على إعداد المديرين على المستويين المتوسط والرفيع من أجل مواجهة مجموعة من تحديات القيادة. وتوفر هذه المجموعة من السيناريوهات القصيرة المبنية على الواقع محتوى متقدماً من أجل إيجاد نظرة تركز على وقائع حياة القادة. وسوف يخوض المديرون الذين يستخدمون هذا البرنامج تحديات واقعية تدرج تحت العناوين الآتية: تحقيق انسجام الاستراتيجية، وإزالة العقبات من وجه التنفيذ، ومراقبة التغيير، وتوقع الأخطار، والقرارات الأخلاقية، وإعداد اقتراح أعمال، وبناء ولاء العملاء، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور شامل، وتشجيع الإبداع، وتحديد المشكلات، واختيار الحلول، وإدارة التعاملات الصعبة، ودور المدرب، والتكليف بالمهام من أجل النمو، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتقديم الملاحظات الراجعة، والمحافظة على المواهب.

Harvard Business School Publishing. *Managing Change*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

«إدارة التغيير»

يقول خبراء القيادة إن 70% من مبادرات الشركات من أجل التغيير تنتهي إلى الفشل. يجمع هذا البرنامج التفاعلي بين النظرية والبحث في خمس استراتيجيات تغييرية بهدف مساعدة المديرين على نحو سريع وسهل في السير بخطوات متوازنة والانتقال عبر مراحل المبادرات التغييرية انتقالاً ناجحاً. سوف يتعلم المدبرون مراحل التغيير المختلفة، والأخطاء الحرجة الواجب تجنبها، وكيفية التحديد الحذر لفترات محددة من أجل التغييرات الصغرى، وكيفية القيادة الناجحة عبر عملية التغيير. تتضمن الدروس كيفية الموازنة بين المحتوى والعمليات ومشاعر الموظفين خلال مبادرة التغيير، وكيفية المحافظة على استمرار التغيير من غير تمزيق المؤسسة إلى أجزاء (الاستقرار الديناميكي)، وكيفية الإبحار عبر مراحل التغيير المختلفة، وكذلك كيفية الاستفادة من الموظفين الذين يتم تمكينهم، وكيفية الثقة بهم من أجل دعم الجهود الرامية إلى التغيير.

Harvard Business School Publishing. *What Is a Leader?* Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

«ما هو القائد؟»

إن هذا البرنامج التفاعلي يساعد المديرين على تطبيق المفاهيم، وعلى التحول من مديرين أكفاء إلى مديرين متميزين استثنائيين. وقد استخدم هذا البرنامج لتقييم قدرتك على قيادة المؤسسة عبر عملية تغيير أساسية، وكذلك لتقييم مهاراتك القيادية من خلال دراسة كيفية توزيعك لوقتك، وتحليل «ذكائك العاطفي» بهدف تقرير مواطن قوتك ومواطن

ضعفك باعتبارك قائدًا. وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن البرنامج عملاً عبر سيناريوهات تفاعلية واقعية من أجل تحديد المنهجية الواجب اتباعها عند تشخيص المشكلات، وتعلم كيفية إدارة واستخدام الشدة النفسية المرتبطة بعملية التغيير، وكيفية تمكين الآخرين، وكيفية التعامل مع الجانب العاطفي عند إدارة الجانب الإنساني من التفاعلات المرتبطة بالعملية. واستنادًا إلى أبحاث وكتابات جون كوتر - مؤلف كتاب «قيادة التغيير» وغيره، ومن كبار خبراء القيادة في يومنا هذا- يعتبر هذا البرنامج دراسة أساسية بالنسبة إلى كل شخص مكلف بتحديد اتجاه إحدى المؤسسات الحديثة وتوفير الحافز من أجل ذلك.

# مصادر من أجل تنفيذ الاستراتيجية

ساعدت المصادر الآتية على إعداد هذا الكتاب:

Butler, Timothy, and James Waldroop. *Discovering Your Career in Business* . New York: Perseus Books, 1997.

«اكتشاف سيرتك المهنية في عالم الأعمال»

C. Davis Fogg Management Consulting, Inc. *Departmental Planning Process Guide* .Wakefield, RI: C. Davis Fogg Management Consulting, 1997.

«دليل عملية التخطيط وفق الأقسام»

Fogg, C. Davis. *Implementing Your Strategic Plan: How to Turn "Intent" into Effective Action for Sustainable Change* . New York:AMACOM, 1999.

«تنفيذ الخطة الاستراتيجية: كيف تحول النيات إلى أفعال حقيقية

من أجل التغيير المستمر»

———. *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process* . New York:AMACOM, 1994.

«التخطيط الاستراتيجي القائم على الفريق: دليل شامل لهيكله

العمليات وتيسيرها وتنفيذها»

Gadiesh, Orit, and James L. Gilbert. "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action." *Harvard Business Review*, OnPoint Enhanced Edition, May 2001.

«تحويل استراتيجية المكتب المنزوي إلى استراتيجية العمل على خط  
المواجهة»

Johnson, Lauren Keller. "Helping New Managers Make the Leap to Leadership: An Interview with Linda A.Hill." *Harvard Management Update*, September 2003.

«مساعدة المديرين الجدد على تحقيق القفزة صوب القيادة: مقابلة  
مع ليندا أ. هيل»

Levine, Harvey A. "Managing the Baseline and Controlling Creep." Parts 2 and 3. MyPlanView.com. Accessed July 22, 2003.

«إدارة الخط الأساسي وضبط الانزلاقات»

Porter, Michael E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, OnPoint Enhanced Edition, November-December 1996.

«ما هي الاستراتيجية؟»