



# الاستراتيجية التنفيذ

---

اعداد

داود سلمان فضيلة د.ا

# الاستراتيجي التنفيذ

لتحقيق بدقة ويُنظَّم ويُراقَب الأداء ويُقيَّم اللازمة، المهام تُوزَّع بحيث وعملياتها، المنظمة هيكل تحديد الاستراتيجية تنفيذ تتضمن تنفيذها نجاح لضمان وتُجدَّد كتب عن العمليات تُراقَب للاستراتيجية، المُعطاة الأولوية على وبناءً. النهائية التنظيمية الأهداف

ومواردها قيمها مع المؤسسة في العمل استراتيجية مواءمة مدى تُحدد التي المهمة العوامل أحد الاستراتيجية التوافق يُعد الخارجية لبيئتها الاستراتيجية ملاءمة مدى إلى الجيد الاستراتيجية التوافق ويشير. الأداء على إيجاباً يؤثر بما التنظيمي وهيكلها معها الداخلي التنظيمي الهيكل انسجام ومدى ،



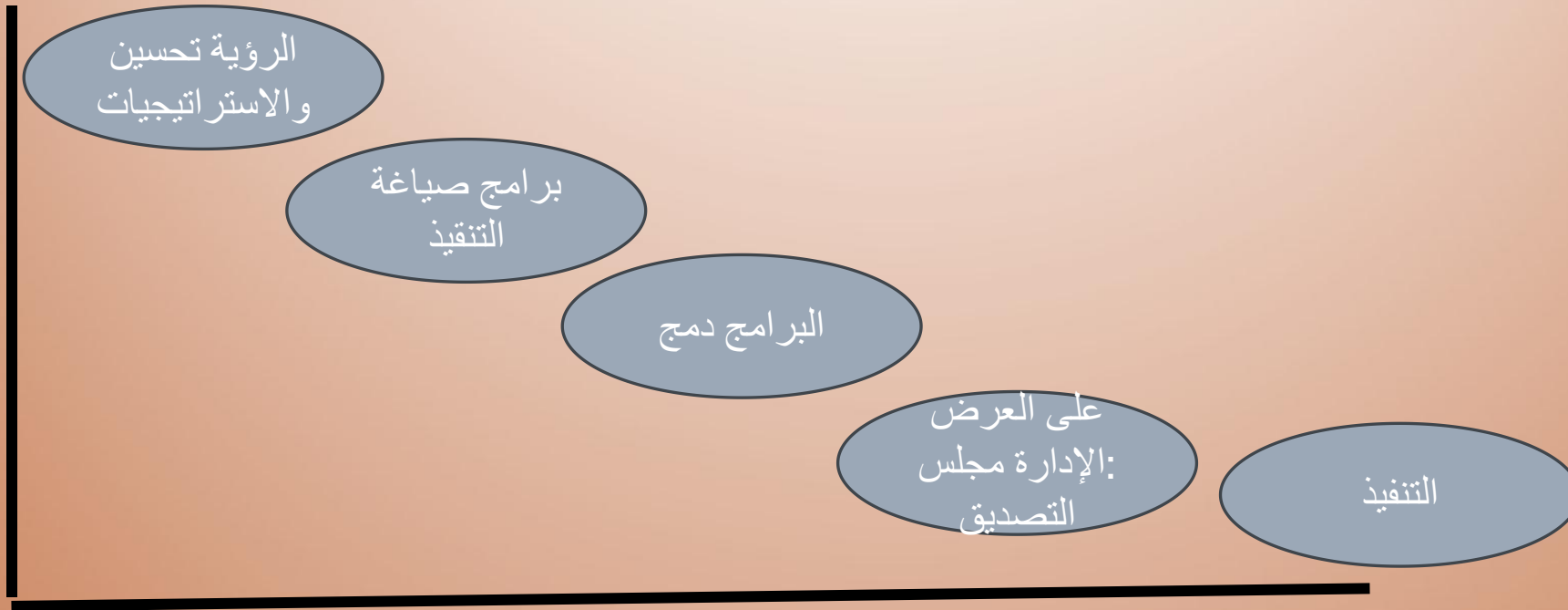
## :التالي النحو على الجيد الاستراتيجي للتوافق المباشرة غير الديناميكية العوامل تلخيص ويمكن

1. المصاغة الاستراتيجية تدعم أن يمكن التي الأساسية والبنية المنظمة إدارة عمليات تحديد الأولى الخطوة تتضمن
2. إدراكها المصلحة أصحاب لجميع يمكن بحيث مبسطة وعمليات أيديولوجيات إلى المعقدة التنظيمية المطالب تحويل ثانياً، بسهولة.
3. في المختلفة الأقسام بين المكثف التنسيق إلى الحاجة ويقلل الملاءمة تعزيز على يساعد شامل فهم إلى البساطة هذا يتطور المنظمة.
4. والعملية والهيكل الاستراتيجية بين الأساسي التوافق على التأكيد خلال من المتميز الأداء على الحفاظ يمكن وبالتالي، المصاغة.

# الاستراتيجي التنفيذ تطبيق مراحل

بمدخلات الحال بطبيعة الجيد التنفيذ يبدأ والاستراتيجية الرؤية تحسين :الأولى الخطوة  
قد الإدارة فريق أن افترضنا إذا .المكونات جودة على يعتمد فالنجاح :جيدة استراتيجية  
جلسة من الحاسمة النتيجة فإن الاستراتيجية، صياغة في وشاملاً معقولاً جهداً بذل  
:تتضمن منقحة نسخة هي السنوية الاستراتيجية  
الأداء مقاييس -الشاملة؛ ج الاستراتيجية من مجموعة -ب الرؤية؛ بيان مسودة -أ  
الأولية؛

# التنفيذ الاستراتيجية خطوات



---

المتوقعة؛ والنتائج المطلوبة الأولية الموارد دـ

. القرارات لهذه (الاستراتيجي) المنطقي الأساس و الحرجة؛ القضايا هـ

ما عادةً) استراتيجيات خمس إلى ثلاث من مجموعة الاستراتيجية تطوير جلسة من الشركات معظم تخرج من الجلسة، اختتام قبل .(والتركيز الانضباط على التنفيذ يعتمد إذ استراتيجيات، خمس الأقصى الحد يكون العملية على ويشرف التفصيلية، التنفيذ خطط وضع ليقود استراتيجية لكل مديرًا المجموعة تُعين أن المهم الاستراتيجيات هذه لتجسيد الشاملة

# تنفيذ برامج وضع :الثانية الخطوة

الرئيس على يجب .الإدارة فريق زخم على وتحافظ الخاص، إلى العام من بسرعة تنتقل بعناية، مُدارة عملية إلى ندعو التالي؟ ما بعد الشركة شكل وتحديد وتحديداً، وأهمية، تحديداً أكثر وجعلها الشركة، رؤية صقل (الرئيسيين المديرين بمساعدة عادةً)، التنفيذي التنافسية الميزة ومصدر ستُخدم، التي والأسواق سنوات، ثلاث

تلي أسابيع وأربعة أسابيع بين تتراوح فترة خلال .تكلفة وبأي ومتى، ماذا، يفعل لمن ومشارك واضح فهم بوجود إلا التنفيذ ينجح لا البيانات وتتبع استراتيجية، كل على الأخيرة اللمسات لوضع وموظفيهم زملائهم مع الاستراتيجية مديرو يتعاون مباشرةً، العمل ورشة مديري بين التعاون يُعد .والقياس للتنفيذ قابلة تالية خطوات إلى العامة الأهداف صياغة في والبدء العالقة، المشكلات وحل المفقودة، البرامج تكون ما غالباً .(والمعدات والأموال، الموظفون)، الموارد نفس على يتنافسون ما غالباً لأنهم الأهمية، بالغ أمراً الاستراتيجية المعلومات هذه لجمع بسيط نموذج أدناه يظهر .تنازلات وجود المتوقع ومن مترابطة،

## التنفيذ برامج دمج: 3 الخطوة

هذه تتضمن الملاحظات لمقارنة الاستراتيجية مديرو يجتمع برامجه، استراتيجية مدير كل يكمل أن بمجرد العام الوضع وتقييم والتحديات، الأداء، ومقاييس المطلوبة، والموارد البرامج، تجميع الحاسمة المرحلة تستطيع هل الأصلية؟ الاستراتيجية الأهداف على تركز هل تحمله؟ نستطيع هل ممكن؟ ذلك كل هل: للتكلفة مديرو ويتفاوض ما، أمر حدوث من بد لا عادة، الموصوفة؟ الأنشطة تسلسل أو توقيت إدارة الشركة الاستراتيجية فريق يقدمه تقديمي عرض في جهودهم ثمار رصد سيتم. الوسطية الحلول على الاستراتيجية الإداري القرار صانعي إلى أو) الإدارة مجلس إلى بأكمله



## التنفيذ وبرامج الاستراتيجيات على التصديق: الرابعة الخطوة

مجددًا الاستراتيجية فريق يجتمع الاستراتيجية، وضع جلسة من أسابيع ستة غضون في النوع هذا. والتصديق والحوار للمناقشة الإدارة ومجلس التنفيذي الرئيس على خطته لعرض بوضوح ويؤكدان. المقبلة المرحلة أهمية يعززان الترقيم، وعلامات الرسمية، اللقاءات من ويجريان النظر، وجهات الإدارة ومجلس الإدارة تتشارك: وقضاياها الشركة أولويات بالعمل للبدء الاستعداد أهبة على المدراء يكون التصديق، عند. مباشرًا حوارًا

## التنفيذ: 5 الخطوة

---

البدء يمكن استراتيجياتها، ومجموعة الشركة رؤية على الرسمي التصديق بعد مباشرةً.  
الفور على بالتنفيذ.

# التنفيذ نموذج توضيح

تحسين: العامة الاستراتيجية على أمثلة. تنافسية ميزة لضمان والمتخذة أجلاً والأطول الأوسع الإجراءات مجموعة: الاستراتيجية التكنولوجية وتطوير الإدارية، النظم ومواءمة الكفاءة،

وتقييم تحديد: السوق تنويع استراتيجية برامج على أمثلة. الاستراتيجية لتنفيذ اللازمة الأجل قصيرة الإجراءات مجموعة: البرامج برنامج/أولي نموذج إنشاء المستهدفين؛ العملاء وطلبات احتياجات تقييم الرئيسيين؛ المنافسين تحديد المجاورة؛ السوق قطاعات إضافية سوقية قطاعات في طرحه البرنامج؛ تحسين الأداء؛ إثبات/النتائج قياس تجريبي؛

انتشار ومعدل العملاء، ورضا الإيرادات، نمو: المقاييس على أمثلة. التنفيذ في النجاح أو التقدم لقياس المستخدمة المعايير: المقاييس الجودة وأداء الجدد، العملاء

أو اختراع، براءة على الحصول: الأمثلة من. (خمسة عن تزيد لا عادة) التنفيذ في الملحوظ التقدم تُبرز التي الرئيسية الأحداث: المعالم محدد تاريخ بحلول - التعادل نقطة تحقيق أو جديد، منتج إطلاق

# التنفيذ نموذج

الاستراتيجية، لتنفيذ اللازمة الإضافية والنفقات الرأسمالية، والمعدات البشرية، الموارد: **المطلوبة الموارد** شركة مع والتعاقد جديد، تقني مهندس تعيين: ذلك على الأمثلة ومن. الاعتيادية التشغيل نفقات يتجاوز بما والاستثمارات التوضيحية، والعروض المنتجات عينات وتكاليف المنتج، سلامة من للتحقق اعتماد الأدوات في الاستثنائية

الاستراتيجية تنفيذ على تؤثر قد التي الرئيسية المخاوف أو الضعف نقاط أو المخاطر: **الدرجة القضايا** فعل ردود أو الحكومي، التنظيم زيادة: ذلك على الأمثلة ومن. (والمراقبة التدقيق تستحق وبالتالي) الداخلية السياسية التوترات أو المنافسين،

# التنفيذ نموذج

الاستراتيجية		مدير الاستراتيجية	
البرامج الرئيسية	المسؤولية	تاريخ البدء	تاريخ الانجاز
المقاييس	الموارد المطلوبة الأشخاص الاستثمار / التدفقات		
المعالم	القضايا الحرجة		



**Figure 4** Example implementation template

Strategy <b>Grow &amp; Diversify Service Business</b>		Strategy Manager: <i>Lucky Luke</i>	
<b>Key Programs</b>	Confirm current penetration: existing customers	Responsibility	Start Date:      Complete By:
	Identify target customers and service product offerings	peter	7/15/2005      8/15/2005
	Develop formal program, delineating services, scope, pricing, budget	paul	9/1/2005      9/15/2005
	Develop marketing mix, including pilot promo materials & website	mary	9/15/2005      10/15/2005
	Convene & train task force: launch pilot program in MW region	peter	10/15/2005      12/15/2005
	Review and measure hit ratio, customer satisfaction, projected ROI	paul	2/15/2006      3/15/2006
	Refine program, rollout to Top 250	service team	3/15/2006      6/15/2006
	Expand program by broadening product line and target segments	luke	9/1/2006      3/15/2007
	Assess results, re-convene team, revise strategy	mary	12/15/2007      1/15/2007
<b>Metrics</b>	Hit ratio: target 35% for pilot	luke	6/1/2007      6/15/2007
	Penetration rate, core customers: 25% by 4Q05, 50% by 2Q06		
	Customer satisfaction: 90%+, via survey		
	Revenue: \$100K by 4Q05, \$1M by 2Q'06		
	Gross margin: 40%+ target		
	Incremental sales (\$250K/annum) via audit results		
<b>Milestones</b>	Launch Program by 11/15/05	<b>Resources Required</b>	
	Achieve 50% core customer penetration by 3/15/06	<b>People:</b>	
	Achieve breakeven by 4/15/06	National Sales Mgr @      \$100K	
	Global rollout by 3/15/07	Sales spif fund      \$150K/annum	
		<b>Investment/expense:</b>	
		Calibration service catalogs      \$50K/annum	
		Competitive product training      \$50K	
		Customer survey consultant      \$35K/annum	
		Ad & promo materials:      \$50K/annum	
		<b>Critical Issues</b>	
		Salesforce selection, training, focus	
		Impact to core sales activities	
		Regional manager commitment	
		Visibility within target markets	
		Info systems: timely tracking support	



## الشكل 4: نموذج تطبيق مثال

الاستراتيجية	تنمية وتنويع أعمال الخدمات	مدير الاستراتيجية	لاكي لوك
البرامج الرئيسية	<p>تأكيد الانتشار الحالي: العملاء الحاليون</p> <p>تحديد العملاء المستهدفين وعروض منتجات الخدمة</p> <p>تطوير برنامج رسمي، وتحديد الخدمات والنطاق والتسعير والميزانية</p> <p>تطوير مزيج التسويق، بما في ذلك المواد الترويجية التجريبية والموقع الإلكتروني</p> <p>تشكيل فريق عمل وتدريبه: إطلاق برنامج تجريبي في منطقة MW</p> <p>مراجعة وقياس نسبة النجاح، ورضا العملاء، والعائد المتوقع على الاستثمار</p> <p>تحسين البرنامج، وطرحه لأفضل 250</p> <p>توسيع البرنامج من خلال توسيع خط الإنتاج والشرائح المستهدفة</p> <p>تقييم النتائج، وإعادة تشكيل الفريق، ومراجعة الاستراتيجية</p>	<p>المسؤولية</p> <p>بيتر</p> <p>بول</p> <p>ماري</p> <p>بيتر</p> <p>بول</p> <p>فريق الخدمة</p> <p>لوك</p> <p>ماري</p> <p>لوك</p>	<p>تاريخ الإكمال:</p> <p>15/8/2005</p> <p>15/9/2005</p> <p>15/10/2005</p> <p>15/12/2005</p> <p>15/3/2006</p> <p>15/6/2006</p> <p>15/3/2007</p> <p>15/1/2007</p> <p>15/6/2007</p> <p>15/6/2007</p>
المقاييس	<p>نسبة النجاح: الهدف 35% للبرنامج التجريبي</p> <p>معدل الانتشار، العملاء الأساسيون: 25% بحلول الربع الرابع من عام 2005، 50% بحلول الربع الثاني من عام 2006</p> <p>رضا العملاء: 90%+، من خلال الاستطلاع</p> <p>الإيرادات: 100 ألف دولار بحلول الربع الرابع من عام 2005، عائد الاستثمار المتوقع بحلول الربع الثاني من عام 2006</p> <p>هامش الربح الإجمالي: الهدف 40%+</p> <p>زيادة المبيعات (250 ألف دولار سنوياً) من خلال نتائج التدقيق</p>	الموارد المطلوبة	<p>الأشخاص:</p> <p>مدير المبيعات الوطني @</p> <p>صندوق مبيعات SPIF</p> <p>الاستثمار/المصروفات:</p> <p>كتالوجات خدمة المعايير</p> <p>تدريب على المنتجات التنافسية</p> <p>مستشار استطلاع رأي العملاء</p> <p>مواد إعلانية وترويجية:</p> <p>100 ألف دولار</p> <p>150 ألف دولار سنوياً</p> <p>50 ألف دولار سنوياً</p> <p>50 ألف دولار</p> <p>35 ألف دولار سنوياً</p> <p>50 ألف دولار سنوياً</p>
المعالم	<p>إطلاق البرنامج بحلول 15/11/2005</p> <p>تحقيق نسبة اختراق 50% للعملاء الأساسيين بحلول 15/3/2006</p> <p>تحقيق نقطة التعادل بحلول 15/4/2006</p> <p>ال طرح العالمي بحلول 15/3/2007</p>		

ترجمة



تحديد  
الأهداف  
الإستراتيجية  
للمؤسسة



تحديد أهداف  
كل إدارة في  
عملية التنفيذ



توزيع الأهداف  
على الأقسام  
بإستخدام  
نموذج خطة  
العمل.



توزيع الأهداف  
والخطط  
التشغيلية على  
أفراد القسم  
TARGET



وضوح  
التوجه  
الاستراتيجي  
للجميع

المشاركة في  
قرارات  
الصياغة  
والتنفيذ مبكراً

متابعة مستمرة  
لضمان  
استمرار  
الحماس والتنفيذ

مناخ عام  
مشجع

قوائم مالية  
جيدة لكافة  
المستويات

إعادة فحص  
ودراسة أسواق  
ومنتجات  
الشركة

إعادة النظر  
في نظام  
المكافآت  
والحوافز

نجاح  
التطبيق

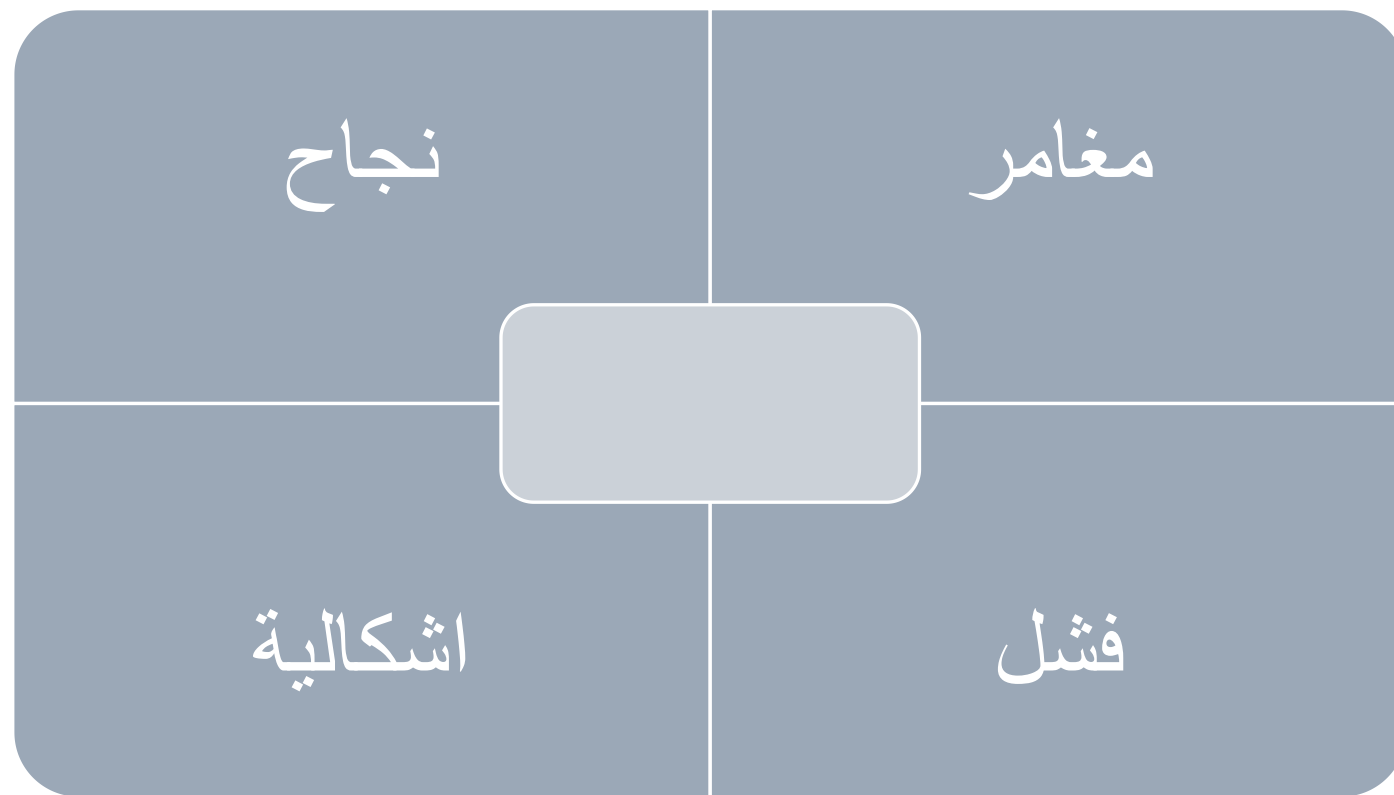


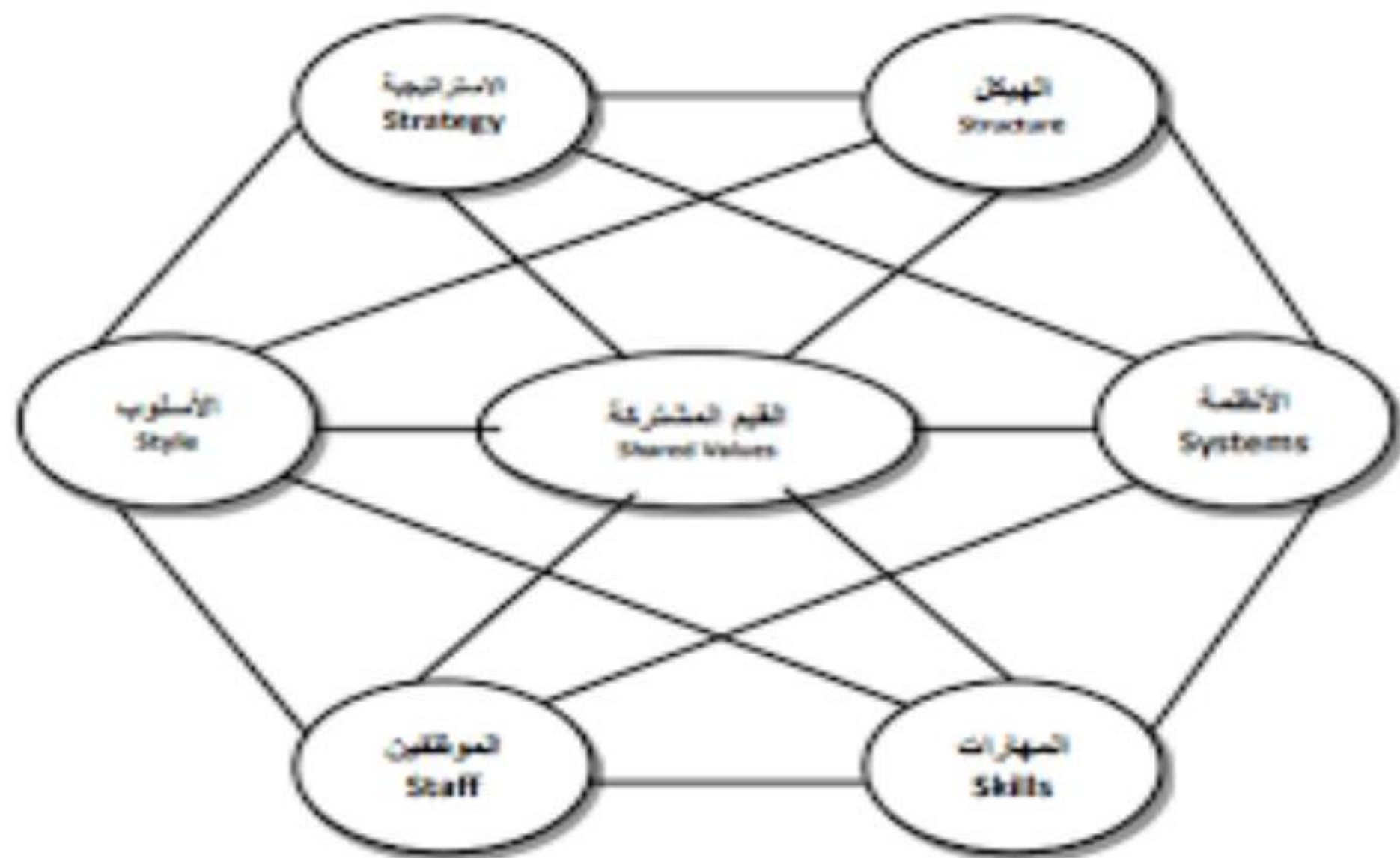
# في النجاح يعني الاستراتيجية الصياغة في النجاح ان هل تنفيذها



# التخطيط من اصعب مخطط لما هو العملي التطبيق نفسه

---





# التنفيذ والمراقبة

تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها

01

02

إجراء تحليل للوضع لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص  
والتهديدات في المنظمة

03

تطوير الأهداف والغايات

04

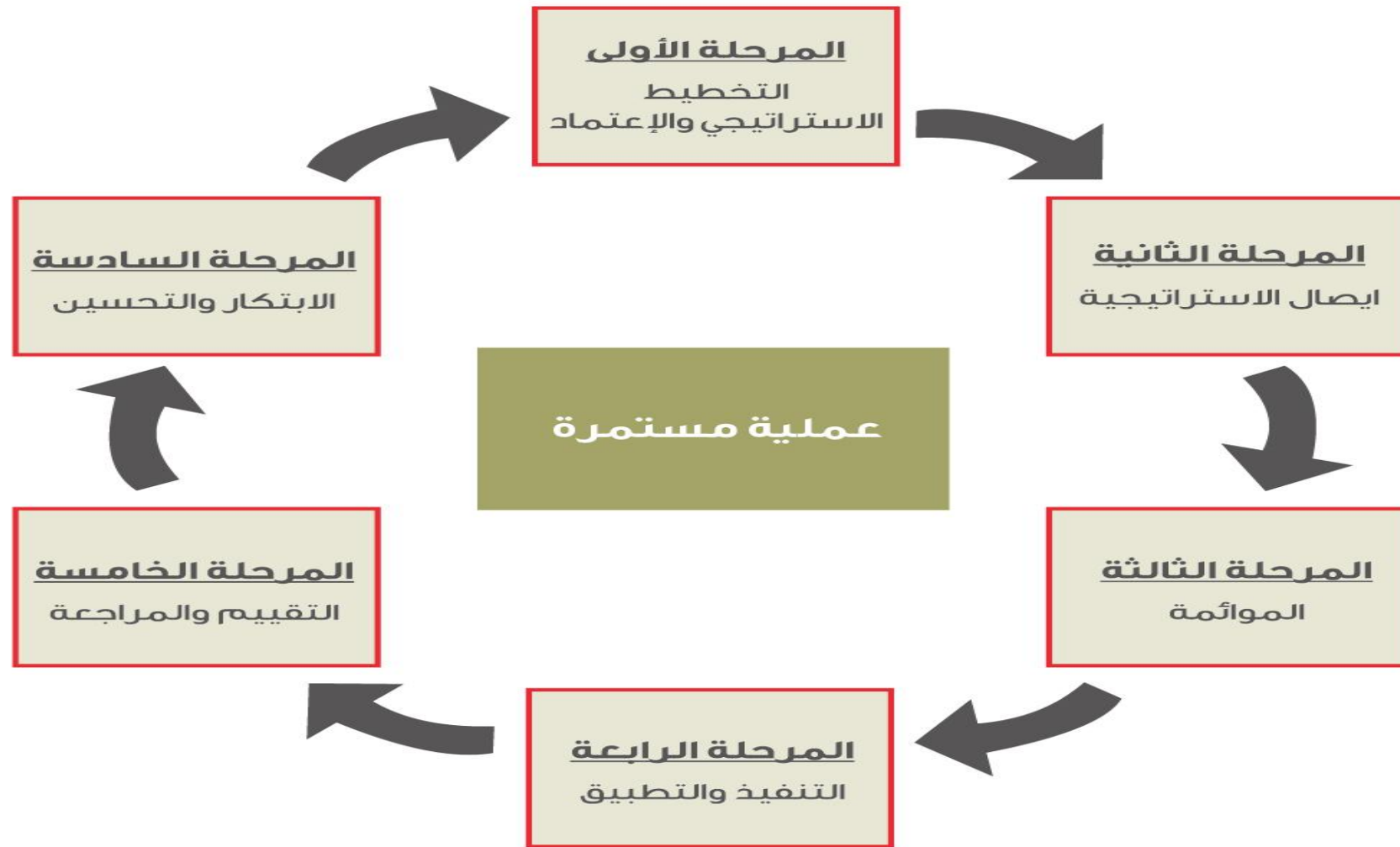
تحديد الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات

05

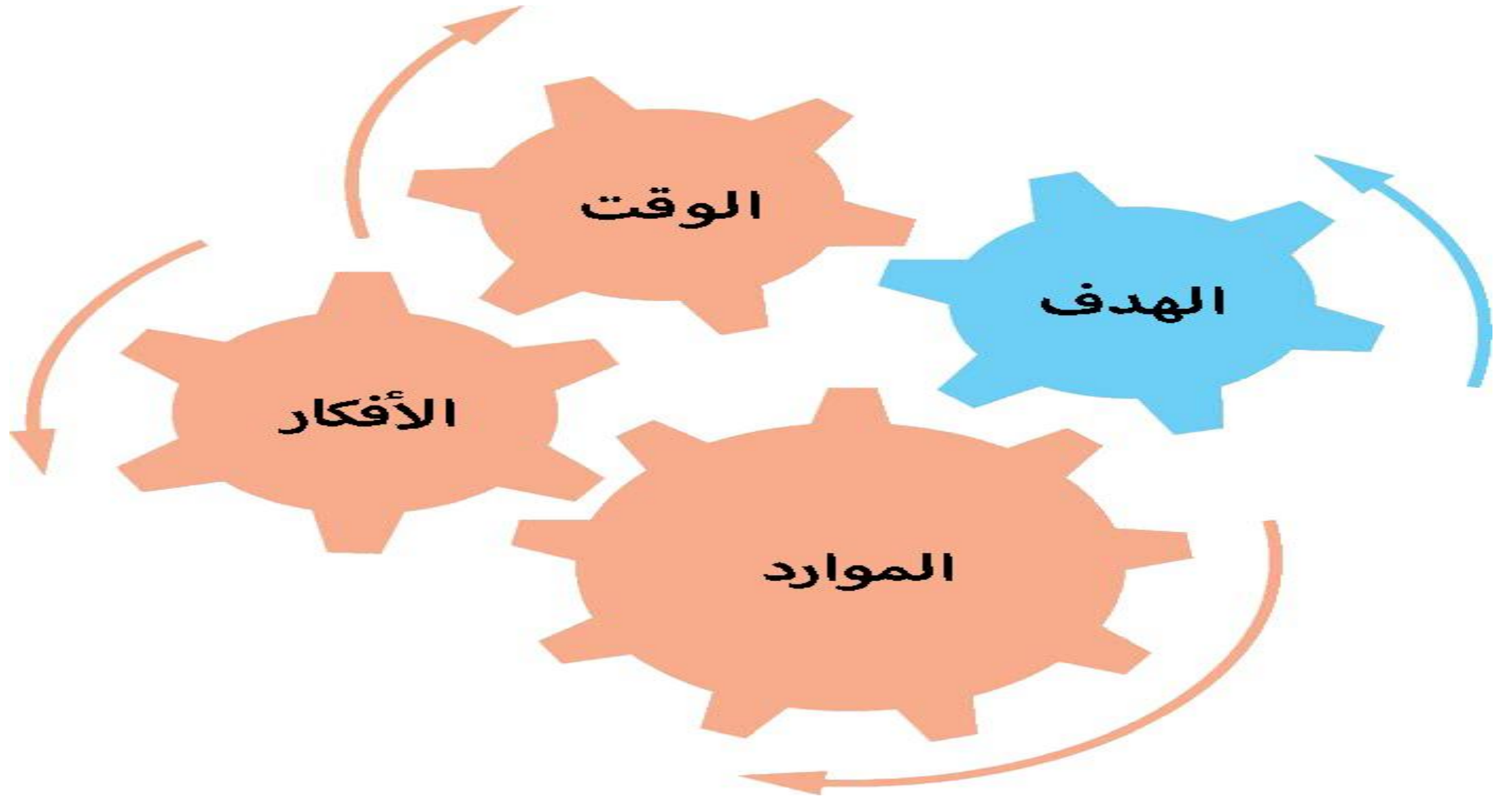
تنفيذ الاستراتيجيات

06

مراقبة الخطة وتعديلها حسب الحاجة









OBJECTIVE

STRATEGY



COLLABORATION

# Action Plan



IMPLEMENTATION

CHECK ☒  
IMPROVEMENT ☒



SCHEDULE



ACT





*Your best quote that reflects your approach... “It’s one small step for man, one giant leap for mankind.”*

- NEIL ARMSTRONG