

الاستراتيجي التنفيذ

اعداد

داود سليمان فضيلة .د.ا

الاستراتيجي التنفيذ

لتحقيق بدقة وينظم ويراقب الأداء ويقيّم اللازم، المهام توزّع بحيث وعملياتها، المنظمة هيكل تحديد الاستراتيجية تنفيذ تتضمن تنفيذها نجاح لضمان وتجدد كثب عن العمليات تراقب للاستراتيجية، المعطاة الأولوية على وبناء . النهائية التنظيمية الأهداف

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



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

المصاغة الاستراتيجية تدعم أن يمكن التي الأساسية والبنية المنظمة إدارة عمليات تحديد الأولى الخطوة تتضمن . 1. إدراكيها المصلحة أصحاب لجميع يمكن بحيث مبسطة وعمليات أيديولوجيات إلى المعقدة التنظيمية المطالب تحويل ثانياً، 2. بسهولة.

في المختلفة الأقسام بين المكثف التنسيق إلى الحاجة ويقلل الملاءمة تعزيز على يساعد شامل فهم إلى البساطة هذا يتطور . 3. المنظمة.

والعملية والهيكل الاستراتيجية بين الأساسي التوافق على التأكيد خلال من المتميز الأداء على الحفاظ يمكن وبالتالي، 4. المصاغة.

الاستراتيجي التنفيذ تطبيق مراحل

بمدخلات الحال بطبيعة الجيد التنفيذ يبدأ والاستراتيجية الرؤية تحسين :الأولى الخطوة قد الإدارية 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 الاستراتيجيات من مجموعة -ب الرؤية؛ بيان مسودة -أ الأولية؛

التنفيذ الاستراتيجية خطوات

الرؤية تحسين
والاستراتيجيات

برامج صياغة
التنفيذ

البرامج دمج

على العرض
لـ الإدارة مجلس
التصديق

التنفيذ

المتوقعة؛ والنتائج المطلوبة الأولية الموارد د . القرارات لهذه (الاستراتيجي) المنطقى الأساس و الحرجه؛ القضايا -ه ما عادةً) استراتيجيات خمس إلى ثلات من بمجموعة 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 تعيّن أن المهم الاستراتيجيات هذه لتجسيد الشاملة

تنفيذ برامج وضع : الثانية الخطوة

الرئيس على يجـب . الإدارـة فـريق زـخم عـلـى وـتحـافـظـ الخـاصـ، إـلـىـ العـامـ مـنـ بـسـرـعـةـ تـنـتـقـلـ بـعـنـيـةـ، مـدـارـةـ عـمـلـيـةـ إـلـىـ نـدـعـوـ التـالـيـ؟ـ ماـ بـعـدـ الشـرـكـةـ شـكـلـ وـتـحـديـدـ وـتـحـديـدـ، وـأـهـمـيـةـ، تـحـديـدـاـ أـكـثـرـ وـجـعـلـهـاـ الشـرـكـةـ، رـؤـيـةـ صـقـلـ (ـالـرـئـيـسـيـنـ المـديـرـيـنـ بـمـسـاعـدـةـ عـادـةـ،ـ)ـ التـنـفـيـذـيـ .ـ التـنـافـسـيـةـ الـمـيـزـةـ وـمـصـدـرـ سـتـخـدـمـ،ـ التـيـ وـالـأـسـوـاقـ سـنـوـاتـ،ـ ثـلـاثـ

تلـيـ أـسـابـيـعـ وـأـرـبـعـةـ أـسـبـوـعـ بـيـنـ تـنـراـوـحـ فـتـرـةـ خـلـالـ .ـ تـكـلـفـةـ وـبـأـيـ وـمـتـىـ،ـ مـاـذـاـ،ـ يـفـعـلـ لـمـنـ وـمـشـتـرـكـ وـاضـحـ فـهـمـ بـوـجـودـ إـلـاـ التـنـفـيـذـ يـنـجـحـ لـاـ بـيـانـاتـ وـتـبـعـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ،ـ كـلـ عـلـىـ الـأـخـيـرـةـ الـلـمـسـاتـ لـوـضـعـ وـمـوـظـفـيـهـمـ زـمـلـائـهـمـ مـعـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ مـديـرـيـ وـيـتـعـاوـنـ مـباـشـرـةـ،ـ الـعـلـمـ وـرـشـةـ مـديـرـيـ بـيـنـ التـعـاوـنـ يـعـدـ .ـ وـالـقـيـاسـ لـلـتـنـفـيـذـ قـابـلـةـ تـالـيـةـ خـطـوـاتـ إـلـىـ الـعـامـةـ الـأـهـدـافـ صـيـاغـةـ فـيـ وـالـبـدـءـ الـعـالـقـةـ،ـ الـمـشـكـلـاتـ وـحلـ الـمـفـقـودـةـ،ـ الـبـرـامـجـ تـكـوـنـ مـاـ غالـبـاـ .ـ (ـوـالـمـعـدـاتـ وـالـأـمـوـالـ،ـ الـمـوـظـفـونـ،ـ)ـ الـمـوـارـدـ نـفـسـ عـلـىـ يـتـنـافـسـوـنـ مـاـ غالـبـاـ لـأـنـهـمـ الـأـهـمـيـةـ،ـ بـالـغـ أـمـرـاـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ .ـ الـمـعـلـومـاتـ هـذـهـ لـجـعـ بـسـيـطـ نـمـوذـجـ أـدـنـاهـ يـظـهـرـ .ـ بـتـازـلـاتـ وـجـودـ الـمـتـوـقـعـ وـمـنـ مـتـرـابـطـةـ،ـ

التنفيذ برامج دمج : 3 الخطوة

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

التنفيذ وبرامج الاستراتيجيات على التصديق : الرابعة الخطوة

مجدداً الاستراتيجية فريق يجتمع الاستراتيجية، وضع جلسة من أسبوع ستة غضون في النوع هذا .والتصديق وال الحوار للمناقشة الإدارية ومجلس التنفيذي الرئيس على خطته لعرض بوضوح ويؤكدان .المقبلة المرحلة أهمية يعززان الترقيم، وعلامات الرسمية، اللقاءات من ويجريان النظر، وجهات الإدارية ومجلس الإدارية تشارك :وقضاياها الشركة أولويات بالعمل للبدء الاستعداد أهبة على المدراء يكون التصديق، عند .مبشراً حواراً

التنفيذ: 5 الخطوة

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

التنفيذ نموذج توضيح

تحسين : العامة الاستراتيجيات على أمثلة . تنافسية ميزة لضمان والمتخذة أجالاً والأطول الأوسع الإجراءات مجموعة : الاستراتيجية التكنولوجيا وتطوير الإدارية، النظم وموائمة الكفاءة،

وتقييم تحديد : السوق تنوع 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/نتائج 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 عادةً) التنفيذ في الملحوظ التقدم ثُبّر ز التي الرئيسية الأحداث : المعلم 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 التعاقد جديد، تقني مهندس تعين :ذلك على الأمثلة ومن .الاعتيادية التشغيل نفقات يتجاوز بما والاستثمارات التوضيحية، والعروض المنتجات عينات وتكليف المنتج، سلامة من للتحقق اعتماد .الأدوات في الاستثنائية

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

التنفيذ نموذج

الاستراتيجية	المؤولية	تاريخ البدء	تاريخ لإنجاز
البرامج الرئيسة			
المقاييس	الموارد المطلوبة الأشخاص الاستثمار / التدفقات		
المعالم	القضايا الحرجة		

Figure 4 Example implementation template

Strategy	Grow & Diversify Service Business	Strategy Manager: Lucky Luke		
Key Programs				
Confirm current penetration: existing customers Identify target customers and service product offerings Develop formal program, delineating services, scope, pricing, budget Develop marketing mix, including pilot promo materials & website Convene & train task force: launch pilot program in MW region Review and measure hit ratio, customer satisfaction, projected ROI Refine program, rollout to Top 250 Expand program by broadening product line and target segments Assess results, re-convene team, revise strategy				Responsibility Start Date Complete By:
				peter 7/15/2005 8/15/2005
				paul 9/1/2005 9/15/2005
				mary 9/15/2005 10/15/2005
				peter 10/15/2005 12/15/2005
				paul 2/15/2005 3/15/2006
				service team 3/15/2006 6/15/2006
				luke 9/1/2006 3/15/2007
				mary 12/15/2007 1/15/2007
				luke 6/1/2007 6/15/2007
Metrics	Resources Required			
Hit ratio: target 35% for pilot 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				People: National Sales Mgr @ \$100K Sales spif fund \$150K/annum
				Investment/expense: Calibration service catalogs \$50K/annum Competitive product training \$50K Customer survey consultant \$35K/annum Ad & promo materials: \$50K/annum
Milestones	Critical Issues			
Launch Program by 11/15/05 Achieve 50% core customer penetration by 3/15/06 Achieve breakeven by 4/15/06 Global rollout by 3/15/07				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 وتنوع أعمال الخدمات	مدير الاستراتيجية:	لاكي لوك
البرامج الرئيسية		المسؤولة	تاريخ البدء:
تأكيد الانتشار الحالي: العملاء الحاليون	تحديد العملاء المستهدفين وعرض منتجات الخدمة	بيتر	١٥/٧/٢٠٠٥
تطوير برنامج رسمي، وتحديد الخدمات وال نطاق والتسعير والميزانية	تطوير مزيج التسويق، بما في ذلك المواد الترويجية التجزيئية والموقع الإلكتروني	بول	١/٩/٢٠٠٥
تشكيل فريق عمل وتدريبه: إطلاق برنامج تجريبي في منطقة MW	مراجعة وقياس نسبة النجاح، ورضا العملاء، والعائد المتوقع على الاستثمار	ماري	١٥/٩/٢٠٠٥
تحسين البرنامج، وطرحه لأفضل 250	توسيع البرنامج من خلال توسيع خط الإنتاج والشراحت المستهدفة	بيتر	١٥/١٠/٢٠٠٥
تقدير النتائج، وإعادة تشكيل الفريق، ومراجعة الاستراتيجية	لوك	١٥/٢/٢٠٠٥	
المقاييس	الموارد المطلوبة	فريق الخدمة	١٥/٣/٢٠٠٦
نسبة النجاح: الهدف 35% للبرنامج التجريبي	الأشخاص:	لوك	١٥/٣/٢٠٠٦
معدل الانتشار، العملاء الأساسيون: 25% بحلول الرابع الرابع من عام 2005، 50% بحلول الرابع الثاني من عام 2006	مدير المبيعات الوطني @	ماري	١٥/٤/٢٠٠٦
رضا العملاء: +90%	صندوق مبيعات SPIF	لوك	١٥/١٢/٢٠٠٧
+40%	الاستثمار/المصروفات:	فريق الخدمة	١٥/١٢/٢٠٠٧
زيادة المبيعات (250 ألف دولار سنوياً) من خلال نتائج التدقيق	كتالوجات خدمة المعايرة	لوك	١٥/٦/٢٠٠٧
هاشم الرابع الإجمالي: الهدف	تدريب على المنتجات التنافسية	ماري	١٥/٦/٢٠٠٧
الإيرادات: 100 ألف دولار بحلول الرابع الرابع من عام 2005، عائد الاستثمار المتوقع بحلول الرابع الثاني من عام 2006	مستشار استطلاع رأي العملاء	لوك	١٥/٦/٢٠٠٧
المعالم	مواد إعلانية وترويجية:	القضايا الحرجية	١٥/٦/٢٠٠٧
إطلاق البرنامج بحلول 15/11/2005	Salesforce، التدريب، التركيز	التأثير على أنشطة المبيعات الأساسية	١٥/٦/٢٠٠٧
تحقيق نسبة اختراع 50% للعملاء الأساسيين بحلول 15/3/2006	التزام المدير الإقليمي	الرؤية داخل الأسواق المستهدفة	١٥/٦/٢٠٠٧
تحقيق نقطة التعادل بحلول 15/4/2006	المعلومات: دعم التتبع في الوقت المناسب	الجهة	١٥/٦/٢٠٠٧
الطرح العالمي بحلول 15/3/2007			

ترجمة



تحديد
الأهداف
الإستراتيجية
للمؤسسة



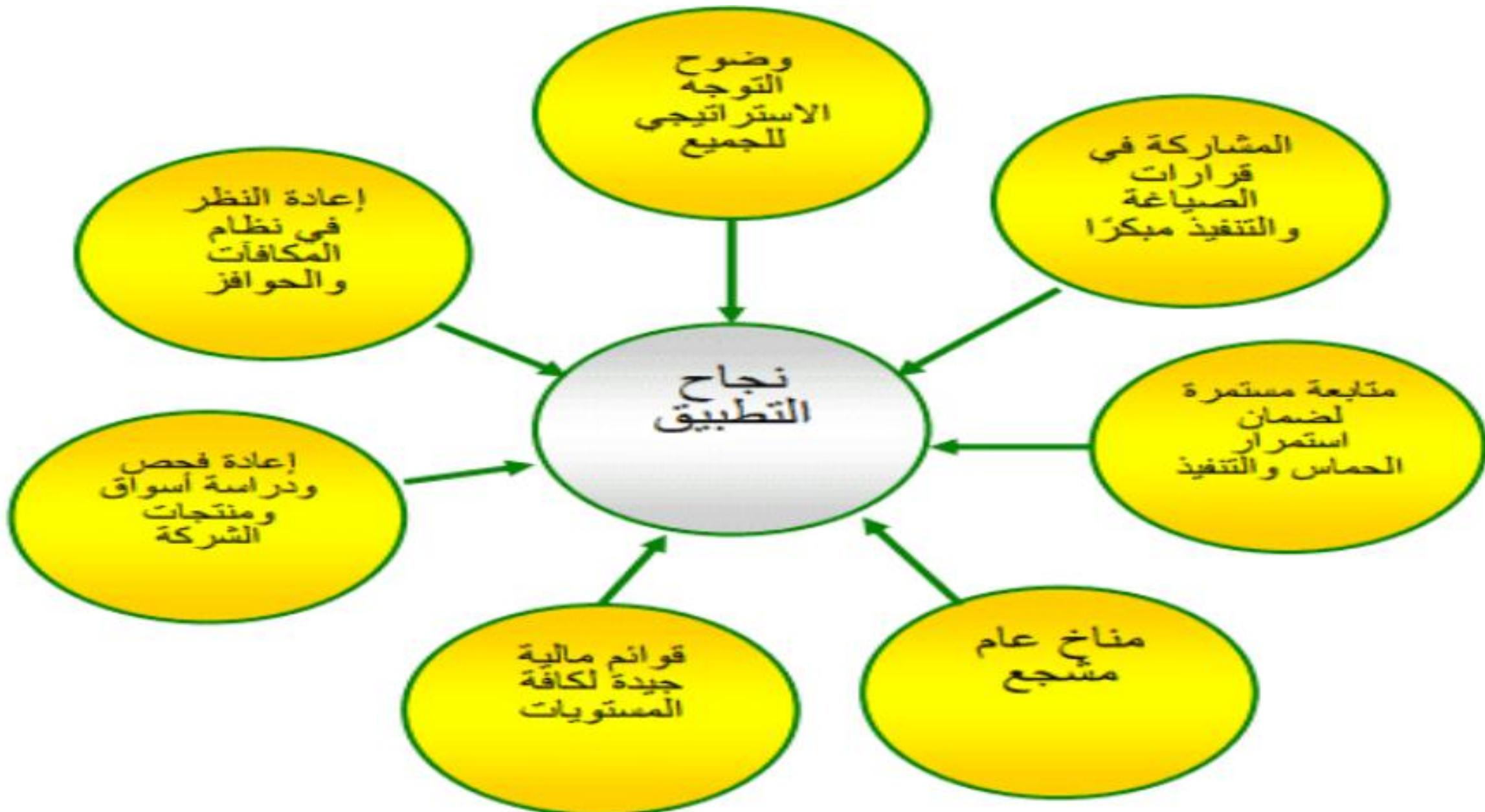
تحديد أهداف
كل إدارة في
عملية التنفيذ



توزيع الأهداف
على الأقسام
باستخدام
نموذج خطة
العمل.



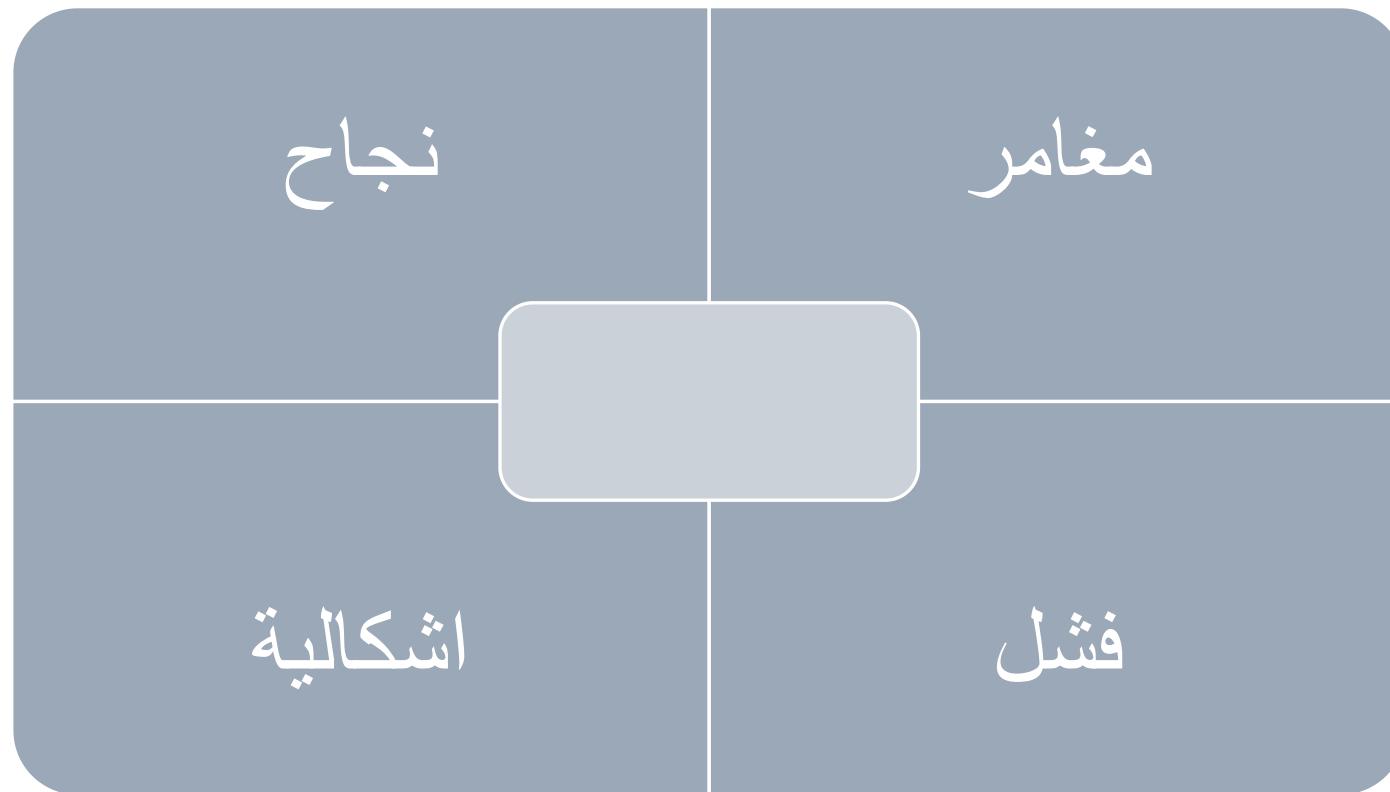
توزيع الأهداف
والخطط
التشغيلية على
أفراد القسم
TARGET



في النجاح يعني الاستراتيجية الصياغة في النجاح ان هل تنفيذها



التطبيق من أصعب مخطط لما هو العملي التطبيق نفسه





التنفيذ والمراقبة

تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها

01

إجراء تحليل للوضع لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص
والتهديدات في المنظمة

02

تطوير الأهداف والغايات

03

تحديد الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات

04

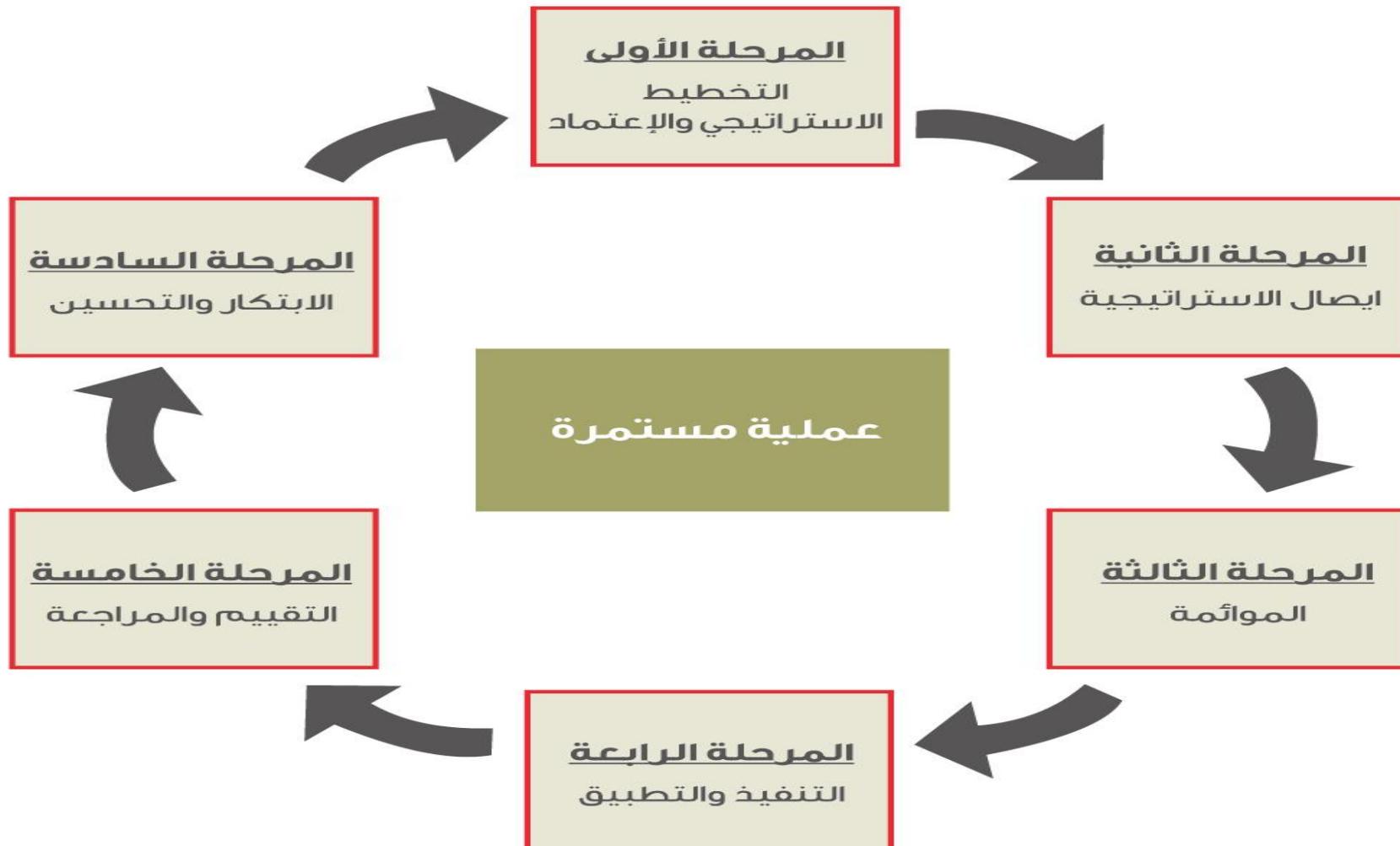
تنفيذ الاستراتيجيات

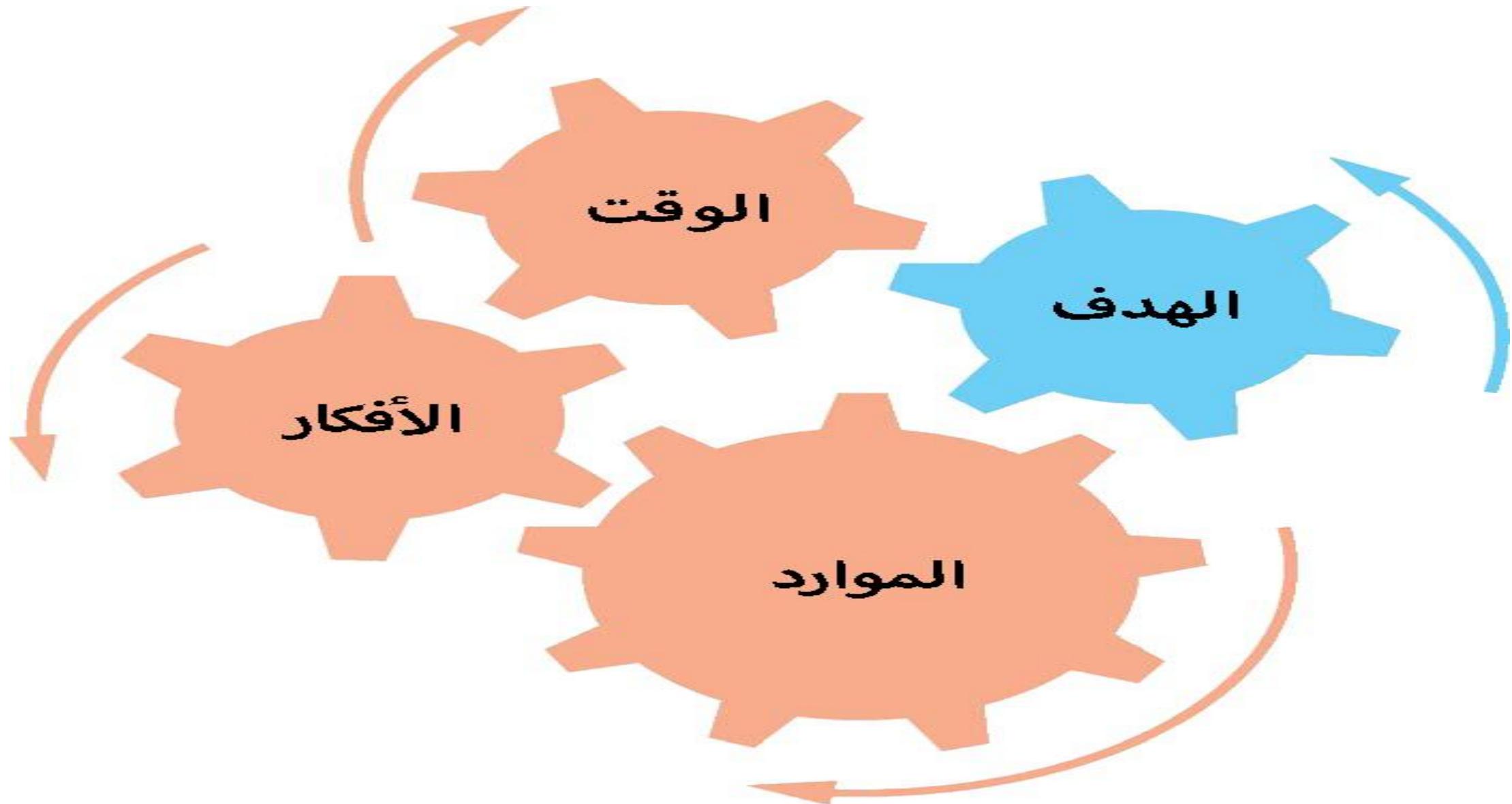
05

مراقبة الخطة وتعديلها حسب الحاجة

06









OBJECTIVE

STRATEGY

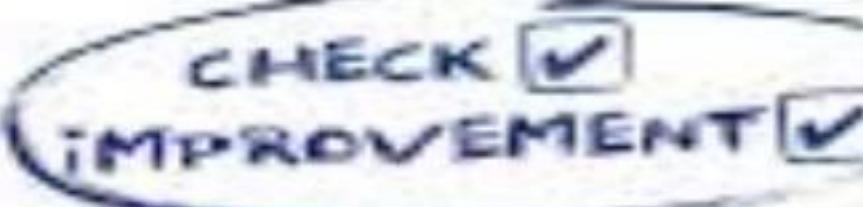


COLLABORATION

Action Plan



IMPLEMENTATION



SCHEDULE



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

- NEIL ARMSTRONG