JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ

الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين للتنفيذيين وكبار المديرين الذين يصوغون الاستراتيجية ويحاسبون على نتائجها، ويخرج منها المشاركون بلوحة متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقويم المراجعات لمؤسساتهم. تتعثر استراتيجيات كثيرة في المسافة بين مجلس الإدارة والخطوط الأمامية، فأصبح النظام الذي يحمل الاختيارات إلى التطبيق هو ما يحسم النتائج التنافسية. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للقادة الذين يملكون الصياغة والتنفيذ معا.

لماذا تهم الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ الآن

تضغط ثلاث فئات على التنفيذيين اليوم: مجالس إدارة تطلب دليلا على أن الاختيارات الاستراتيجية تتحرك فعلا، ومستثمرون وجهات تمويل يكافئون التنفيذ المنتظم أكثر من الإعلانات الطموحة، ومديرون في الخطوط الأمامية يواجهون أولويات متزاحمة دون رؤية واضحة. المؤسسة التي تملك نظام تنفيذ فعالا تعيد توجيه الانتباه والأموال كلما وصلت النتائج، أما التي تفتقده فتكرر الاستراتيجية نفسها كل عام بينما ينحرف الأداء. وتستند الدورة إلى بطاقة الأداء المتوازن Scorecard BSC Balanced والخرائط الاستراتيجية لكابلان ونورتون، وإطار Nine Steps to Success الصادر عن معهد بطاقة الأداء المتوازن، ومنهج التقييم الذاتي في ISO 9004:2018.

المستفيدون من الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ

- تنفيذيون مسؤولون عن تحديد التوجه التنافسي لنشاط تجاري أو خط خدمات عامة
- كبار مديرين يحولون الاختيارات المؤسسية إلى استراتيجيات وظيفية وأولويات تشغيلية
- قادة مكاتب إدارة الاستراتيجية الذين يديرون مراجعات التنفيذ والتقارير
- تنفيذيو المالية والأداء الذين يربطون الموازنات والحوافز بالنتائج الاستراتيجية
- رعاة التحول الذين يقررون أي المبادرات تستمر أو تتعدل أو تتوقف

تحقق اللجنة التنفيذية أكبر فائدة حين يحضر عدد من أعضائها معا، إذ تتفق على إيقاع تنفيذ واحد ومنطق واحد للوحة المتابعة وقواعد واحدة لإيقاف المبادرات.

قدرات الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ

يتعامل المشاركون مع الاستراتيجية بوصفها نظاما مدارا له مدخلات وروتين وتغذية راجعة، لا وثيقة سنوية.

- تقييم الموقع التنافسي عبر هيكل الصناعة ومنحنيات القيمة وفجوات القدرات — لمجالس الإدارة التي تختار ميادين المنافسة
- تصميم استراتيجية وحدة الأعمال باختيارات صريحة حول العملاء والعرض والميزة — للتنفيذيين الذين يرصدون الموارد
- بناء هيكل تنفيذ يربط الخرائط الاستراتيجية والمقاييس والمبادرات والموازنات — لمكاتب المالية والاستراتيجية
- تحديد لوحة مؤشرات قائدة وتابعة بمالكين وعتبات — لاجتماعات القيادة التي تتحرك مبكرا
- اختبار الافتراضات الاستراتيجية في اجتماعات مراجعة منظمة — للجان التنفيذية التي تكيف الاستراتيجية
- مواءمة الحوافز والتواصل مع الأولويات الاستراتيجية — للمديرين والموظفين الذين يحولون الاختيارات إلى مهام

مصطلحات الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ الأساسية

- نظام التنفيذ — مجموعة الروتين والأدوار والأدوات التي تحول الاختيارات الاستراتيجية إلى مبادرات ممولة ونتائج مقاسة وتكيف دوري.
- استراتيجية وحدة الأعمال — اختيارات وحدة أعمال واحدة حول ميدان المنافسة والعملاء المستهدفين وأساس الميزة.
- منحنى القيمة — رسم يقارن أداء المؤسسة ومنافسيها في العوامل التي يعتمدها العملاء عند الاختيار.
- مكتب إدارة الاستراتيجية — وحدة صغيرة تنسق صياغة الاستراتيجية ومراجعات التنفيذ والمواءمة والتقارير على مستوى المؤسسة.
- اجتماع المراجعة الاستراتيجية — اجتماع تنفيذي دوري يفحص المقاييس والمبادرات الاستراتيجية ويقرر الإجراءات التصحيحية.
- الافتراض الاستراتيجي — اعتقاد حول الأسواق أو القدرات أو السلوك يقوم عليه اختيار استراتيجي ويلزم اختباره.

الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ يوما بيوم

اليوم 1: دورة الإدارة الاستراتيجية

- حلقة الصياغة والتنفيذ — تحديد المواضع التي تتعثر فيها الاستراتيجيات عادة
- أدوار التنفيذيين في الاستراتيجية — الفصل بين الاختيار والرعاية والتنسيق
- تشخيص فجوة التنفيذ — قياس المواءمة بين القادة والوحدات
- التقييم الذاتي للنضج وفق ISO 9004 — مقارنة ممارسات الإدارة الاستراتيجية الحالية
- مقابلات تدقيق الاستراتيجية — رصد كيفية وصول الاختيارات فعليا إلى الوحدات

اليوم 2: التحليل التنافسي

- تحليل هيكل الصناعة — تقدير إمكانات الربحية عبر القطاعات
- إعداد ملفات المنافسين — توقع تحركات المنافسين وردود أفعالهم
- رسم المجموعات الاستراتيجية — اكتشاف المواقع التنافسية غير المشغولة
- مقارنة منحنيات القيمة — كشف العوامل التي يكافئها العملاء فعلا
- تقييم فجوات القدرات — تقرير أي نقاط القوة تبنى داخليا أو تشترى

اليوم 3: اختيارات استراتيجية وحدة الأعمال

- منطق قيادة التكلفة والتمايز — اختيار أساس ميزة يمكن الدفاع عنه
- تصميم عرض القيمة للعملاء — تحديد ما تحصل عليه الشرائح المستهدفة
- اختيارات ميدان المنافسة وسبل الفوز — تضييق الأسواق والقنوات والعروض
- رسم منظومة الأنشطة — اختبار تعزيز الأنشطة للموقع التنافسي
- عبارات المفاضلة الاستراتيجية — تسجيل ما لن تفعله وحدة الأعمال

اليوم 4: منظور المؤسسة والمحفظة

- تحليل مصفوفة المحفظة — الموازنة بين النمو والنقد والمخاطر عبر الوحدات
- اختبار ميزة الشركة الأم — الحكم على المواضع التي يضيف فيها المركز قيمة
- اختيار نمط النمو — المفاضلة بين النمو الذاتي والتحالفات والاستحواذات
- تقييم التآزر — فصل المنافع المشتركة الحقيقية عن المفترضة
- معايير التخارج — تقرير توقيت الخروج من نشاط تجاري

اليوم 5: ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف

- بناء الخريطة الاستراتيجية — ربط الأهداف عبر منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة
- تصميم المحاور الاستراتيجية — تنظيم الأهداف في مسارات تصنع القيمة
- ميثاق ملكية الأهداف — تعيين تنفيذي مسؤول عن كل هدف
- معايير اختيار المقاييس — انتقاء مؤشرات تعكس منطق السببية
- أساليب وضع المستهدفات — موازنة الطموح مع الطاقة المتاحة

اليوم 6: هيكل التنفيذ

- إطار Nine Steps to Success — ترتيب خطوات بناء نظام التنفيذ
- تصميم مكتب إدارة الاستراتيجية — تحديد التفويض والحجم وخطوط التواصل
- حوكمة محفظة المبادرات — اعتماد المبادرات الاستراتيجية أو تعليقها أو إيقافها
- ربط الاستراتيجية بالموازنة — تخصيص أموال محمية للإنفاق الاستراتيجي
- التسلسل إلى الوحدات والوظائف — بناء بطاقات متوائمة دون المستوى التنفيذي

اليوم 7: لوحة متابعة تنفيذ الاستراتيجية

- تصميم عرض المعلومات في اللوحة — إظهار الحالة والاتجاه والاستثناءات بنظرة واحدة
- اختيار المؤشرات القائدة — التنبيه إلى المشكلات قبل وصول النتائج التابعة
- قواعد العتبات والإشارات الضوئية — تفعيل التصعيد بطريقة ثابتة
- بطاقات تعريف المؤشرات — تثبيت المعادلة والمصدر والتكرار والمالك
- تتبع مراحل المبادرات — ربط تقدم الإنجاز بالمقاييس الاستراتيجية

اليوم 8: المراجعات الاستراتيجية والتكيف

- الفصل بين المراجعة التشغيلية والاستراتيجية — منح كل اجتماع غرضه الخاص
- تصميم جدول أعمال المراجعة — تركيز وقت التنفيذيين على القرارات
- روتين اختبار الافتراضات — تقرير متى تحتاج الاستراتيجية إلى التغيير
- حوار الأسباب الجذرية — تشخيص المقاييس المنحرفة دون لوم
- التحديث السنوي للاستراتيجية — تعديل الاختيارات بناء على أدلة المراجعات

اليوم 9: مواءمة الأفراد والحوافز والتواصل

- خطة التواصل الاستراتيجي — شرح الاختيارات لكل مستوى إداري
- مواءمة الأهداف الفردية — ربط أهداف الأفراد بالمحاور الاستراتيجية
- مبادئ تصميم الحوافز — مكافأة النتائج الاستراتيجية دون تلاعب
- قيادة التغيير الاستراتيجي — إدارة مقاومة الأولويات الجديدة
- تشخيص ثقافة التنفيذ — قراءة السلوكيات التي تدعم الاستراتيجية أو تعيقها

اليوم 10: ممارسة بناء لوحة متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقويم المراجعات

- ملخص الموقع التنافسي — إعادة صياغة اختيارات وحدة الأعمال للوحة المتابعة
- التحقق من الخريطة الاستراتيجية — مراجعة منطق السببية مع التنفيذيين الزملاء
- ترتيب أولويات محفظة المبادرات — مطابقة المبادرات مع الأهداف الممولة
- محاكاة اجتماع مراجعة استراتيجية — التدرب على القرارات من أدلة اللوحة
- استكمال لوحة متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقويم المراجعات — تثبيت المؤشرات والمالكين وإيقاع الاجتماعات

تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ بعد الدورة

- إجراء تشخيص لفجوة التنفيذ مع فريق القيادة وعرض نتائج المواءمة في الاجتماع التنفيذي التالي.
- تجربة جدول أعمال المراجعة الاستراتيجية المعاد تصميمه لربع واحد، مع فصل القضايا التشغيلية عن القرارات الاستراتيجية وتوثيق كل قرار.

أسئلة حول الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ

ما الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ ولماذا تهم الآن؟

الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ تجمع الاختيار الاستراتيجي مع الروتين الذي ينقله إلى التطبيق. وتهم الآن لأن المجالس وجهات التمويل تحكم على القادة بالنتائج المنجزة، والاستراتيجيات التي تفتقد لوحات المتابعة والمراجعات والمبادرات الممولة نادرا ما تصمد أمام العمليات اليومية.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ؟

يستفيد أكثر التنفيذيون وكبار المديرين الوظيفيين وقادة مكاتب الاستراتيجية وتنفيذيو المالية. وتكون استفادتك أكبر إذا كنت تحدد توجه نشاط أو خط خدمات وعليك أن تبين للمجلس كيف ينفذ ذلك التوجه ويعدل.

كيف تختلف الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ عن دورة التخطيط الاستراتيجي؟

تغطي الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ اختيار الاستراتيجية وتشغيل الآليات التي تنفذها معا. أما دورة التخطيط الاستراتيجي فتركز على دورة التخطيط ووثيقة الخطة، بينما تمنح هذه الدورة وقتا مساويا للوحات المتابعة والمراجعات والحوافز والتكيف.

ماذا تعود به من تدريب الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ؟

تعود بتصميم لوحة متابعة بمؤشرات ومالكين وعتبات، إضافة إلى تقويم للمراجعات التشغيلية والاستراتيجية. كما تعود بخريطة استراتيجية تم التحقق منها ومحفظة مبادرات مرتبة جاهزة للنقاش التنفيذي.

الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التنفيذ: الطريق إلى الأمام

توجه لوحة متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقويم المراجعات أول قرار للجنة التنفيذية حول المبادرات التي يستمر تمويلها بعد الربع القادم. ويستخدمها التنفيذيون وموظفو مكتب الاستراتيجية وشركاء المالية لتوجيه الانتباه والموارد. وبعد أول دورة مراجعة كاملة تستحق المؤشرات القائدة وافتراضاتها إعادة النظر، لأن الإشارات المبكرة تكشف غالبا أي الاختيارات الاستراتيجية تحتاج إلى مراجعة.