

القيادة خلال التقلبات باستخدام إستراتيجية التكيف

قم بصياغة إستراتيجية عمل تكيفية باستخدام هذه الممارسات الأساسية ولبنات البناء لتسريع استجابة مؤسستك للفرص والتحديات

جاكي وايلز



تعتمد الإستراتيجية التي يتم تطويرها بالأسلوب التقليدي إلى حد كبير على وجود اليقين بالمستقبل، لذلك غالبًا ما تصبح قديمة بسرعة وتكون بطيئة في الاستجابة للتغيير. نظرًا لأن القادة التنفيذيين يسعون إلى دفع عجلة النمو في ظروف الأعمال المتقلبة اليوم ، فإنهم يحتاجون بدلًا من ذلك إلى نهج إستراتيجي متكيف قائم على الأحداث.

يقول إيان كوكس ، كبير المحللين في شركة Gartner: "يعد النهج التكيفي للاستراتيجية طويلة المدى أكثر ملاءمة لعالم تتغير فيه نماذج الأعمال بشكل متكرر ، وغالبًا بشكل أكثر جذرية". "كلما كان معدل التغيير أسرع ، أصبحت القدرة على التكيف أكثر ضرورة أساسية."

من أين تبدأ باستراتيجية التكيف

يجب على المسؤولين التنفيذيين الذين يحاولون جعل إستراتيجية مؤسستهم قابلة للتكيف، من خلال:

- تحديد تحديات الإستراتيجية الحالية ، مثل وقت الإنشاء الطويل والاستجابة البطيئة للتغييرات
- اختيار ممارسات الإستراتيجية التكيفية الأكثر صلة للتغلب على تلك التحديات ، مثل بدء تنفيذ الإستراتيجية في أقرب وقت ممكن
- بناء اللبنة الأساسية ذات الصلة ، مثل الرؤى في الوقت الفعلي ، لدعم ممارسات التكيف ذات الأولوية

4 ممارسات استراتيجية التكيف الأساسية

حددت شركة **جارتنر** أربع ممارسات تحتاجها المؤسسة لتطوير استراتيجية تكيفية. في حين أن النهج التكيفي الكامل يعتمد على الممارسات الأربعة، فغالبًا ما تركز الشركات أولاً على ممارسة واحدة أو اثنتين تعالج تحديات إستراتيجيتها الفورية.

رقم 1: ابدأ التنفيذ في أقرب وقت ممكن

تحدد الإستراتيجية الخيارات والإجراءات طويلة الأجل التي يجب على المؤسسة اتخاذها لإنشاء القيمة وتقديمها والاستفادة منها على النحو المتوخى في نموذج الأعمال. ولكن كلما زاد الوقت الذي تقضيه في إنشاء خطة، قل الوقت المتاح لتنفيذها، مما يزيد من خطر تحرك العالم وأن تصبح الخطة قديمة.

يساعد التنفيذ الفوري أيضًا على إظهار عيوب الخطة وتحديد مكان التحسين. لا تتطلب الإستراتيجية التكيفية معلومات كاملة لتنفيذها؛ بل تستخدم المعلومات المتاحة لتحديد الإجراءات الفورية المطلوبة للنجاح.

رقم 2: استجب للتغيرات فور حدوثها

نظرًا لظروف اليوم العالية الاضطراب، يمكن لعدد قليل من المؤسسات الانتظار لمدة عام لمراجعة الإستراتيجية كما كان معتادًا، في عصر كان التغيير بطيئًا والزعزعة والاضطراب نادرًا، هذا إذا حدث أصلًا. يقوم البعض الآن بمراجعة استراتيجيتهم على أساس ربع سنوي أو حتى شهري، لكن المؤسسة التكيفية حقًا تراقب سياق أعمالها على أساس مستمر ، وتبدأ مراجعة الاستراتيجية كلما توفرت معلومات جديدة لإعادة صياغة السياق.

يمكن أن تظل الرؤية التي توجه الإستراتيجية التكيفية طويلة المدى وجريئة - ولكن يجب أن يتم توسيعها باستمرار (لا يتم تغييرها بالكامل) لاستيعاب التغيرات المتسارعة، ولدفع حدود ما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق النجاح.

رقم 3: احتضان واستكشاف عدم اليقين

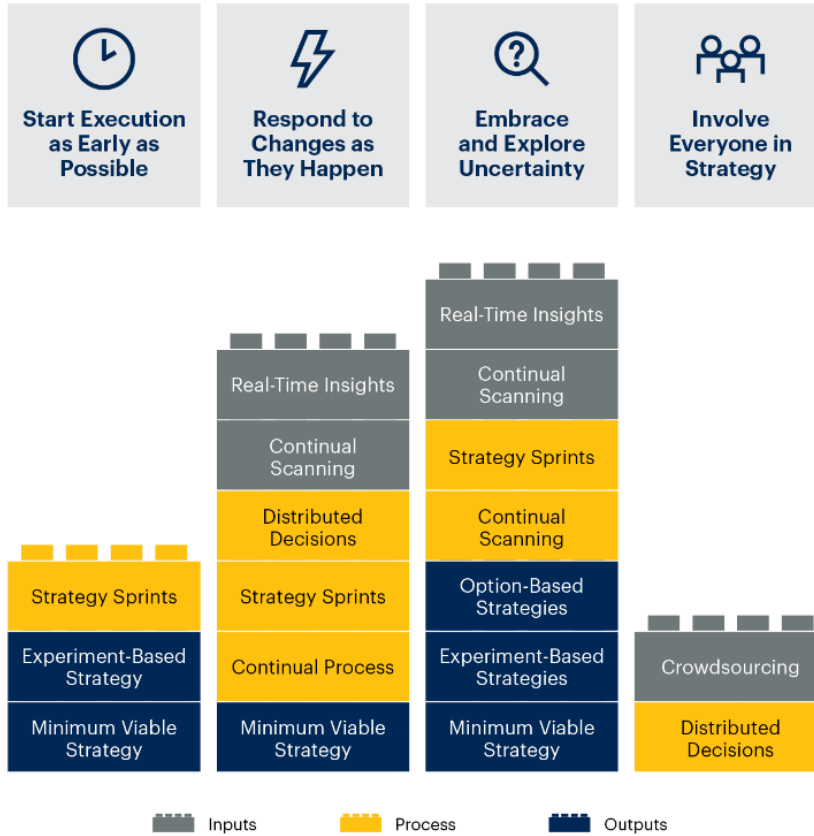
يخلق عدم اليقين فرصة، لذلك على الرغم من أنه ينطوي حتمًا على قبول مستوى من المخاطر في بعض المجالات، فإن الشركات التي تتبنى المخاطر وتستجيب بسرعة للأحداث عند حدوثها من المرجح أن تنجح في هذا العالم الغير مؤكد. تساعد الإستراتيجية التكيفية في الأعمال على تحقيق ذلك وتخفيف المخاطر.

رقم 4: إشراك الجميع في الاستراتيجية

تتضمن عملية الإستراتيجية من أعلى إلى أسفل مجموعة مختارة من الأفراد، بينما تكون العملية التكيفية شاملة وجذابة وتعاونية ، مع الأفكار والرؤى التي يساهم بها أي شخص داخل المنظمة أو خارجها. يزيد هذا النهج من قدرة المؤسسة على إنشاء وتحديث وتنفيذ إستراتيجية وتحسين جودة المخرجات.

Adaptive Strategy Building Blocks

Illustrative*



gartner.com

Note: Gartner research has identified nine building blocks that organizations use as part of an adaptive strategy process. Select those most relevant to establishing your required adaptive strategy practices.
Source: Gartner
© 2023 Gartner, Inc. All rights reserved. CM_GTS_2311650

Gartner

Figure 1 أظهر بحثنا تسعة كتل بناء تساعد في إنشاء هذه الممارسات الأربعة (على الرغم من احتمال ظهور المزيد بمرور الوقت).

تركز معظم المؤسسات التقليدية في البداية على مجموعة فرعية من اللبنات الأساسية التي ستساعدنا في إنشاء ممارستين أو أكثر من الممارسات الأساسية التي ستركز عليها في البداية. يستخدمون هذه اللبنات الأساسية لمعالجة قضايا محددة وإلى جانب عملية استراتيجية أكثر تقليدية لإضافة عناصر من نهج تكيفي. غالبًا ما تستخدم الشركات التي ولدت رقمية العديد من اللبنات الأساسية.

تنقسم اللبنات الأساسية إلى ثلاث فئات:

- المدخلات. كيف يتم توليد الأفكار والرؤى والمعلومات ذات الصلة بالاستراتيجية أو الحصول عليها أو التقاطها. الكتل عبارة عن رؤى في الوقت الفعلي ، وتعويد جماعي ومسح مستمر.
- الإجراءات: الطريقة التي يتم بها إنشاء الإستراتيجية، ومراجعتها وصيانتها وتحديثها. الكتل: القرارات الموزعة ، سباقات الإستراتيجية ، العملية المستمرة.
- النتائج: شكل أو محتوى أو هيكل الإستراتيجية. الكتل: الإستراتيجيات القائمة على الخيارات والاستراتيجيات القائمة على التجربة والحد الأدنى من الإستراتيجيات القابلة للتطبيق.

إيان كوكس هو محلل كبير المديرين مع فريق أبحاث رئيس قسم المعلومات بشركة Gartner. تشمل مجالات تغطية السيد كوكس التخطيط الاستراتيجي ونماذج تشغيل تكنولوجيا المعلومات واتصالات مجلس الإدارة ومكتب رئيس قسم المعلومات. قبل انضمامه إلى شركة Gartner ، عمل السيد كوكس كمستشار مستقل لمجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين عبر مجموعة من الصناعات التي تغطي موضوعات مثل الإستراتيجية والتحول الرقمي ودور رئيس قسم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.