

المحور الثامن تنفيذ الإستراتيجية

أساسيات في تنفيذ الإستراتيجية

من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالإستراتيجية تبين أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للتنفيذ الإستراتيجي، كما يلاحظ وجود تنوع واسع لمفاهيم التنفيذ الإستراتيجي، فضلا عن أغلب تعاريف التنفيذ الإستراتيجي أكثرها تأخذ الصيغة العامة في طبيعتها وفيما يلي نورد أهم إسهامات مفكري الإدارة الإستراتيجية في هذا الشأن:

1- تعريف التنفيذ الإستراتيجي

يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: "إيصال و تفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية و البشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة".¹ كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: "مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات".² كما يعرفه آخرون بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة أو الموضوعة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية ، و نظم للحوافز و المكافآت ، و الهيكل التنظيمي ، و السياسات التنظيمية الساندة ، و نظم المعلومات ، و الاتصالات ، و القيادة ، و نظام تقويم الأداء الإستراتيجي . وجاء جوش و جونسون ليقدموا تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية ، أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط ، و تخصيص الموارد البشرية و المادية ، و نظم للأفراد و الحوافز ، و نظم المعلومات الإدارية و القيادة .³ أما Hunger and Wheelen فقد أكد أن تنفيذ الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم وضع الإستراتيجيات و السياسات حيز التنفيذ، وذلك من خلال تطوير البرامج و الميزانيات و الإجراءات . وقد تتضمن هذه العملية تغييرات على مستوى نظام المنظمة كالثقافة أو الهيكل التنظيمي، أو بعض أنشطتها . فالإدارة العليا تقوم بعملية التغيير عادة عند تنفيذ الإستراتيجية كلما تطرب الأمر ذلك، كما تركز الإدارة في مرحلة التنفيذ عند اتخاذها للقرارات على تخصيص الموارد و تحاول قدر الإمكان الوصول إلى التخصيص الأمثل⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تطبيق الإستراتيجية ونقلها من الجانب النظري إلى الجانب العملي، بحيث تقوم الإدارة العليا بصياغة الإستراتيجية لينم تنفيذها من خلال التنسيق بين الإدارة العليا و مختلف مستويات المنظمة، و ذلك بتحويلها إلى سلسلة من النشاطات و الفعاليات و الإجراءات المترابطة و تخصيص الموارد البشرية و المادية و أنظمة..

2- أهمية التنفيذ الإستراتيجي

- التنفيذ الإستراتيجي هو المحك الجوهري لعناصر الإدارة الإستراتيجية الذي يكشف مدى نجاح هذه الإدارة في تحقيق أدائها بشكل فاعل و كفاء
- يؤكد ديناميكيتها و تفاعل أجزائها و عناصرها بشكل جدي متكامل لا يقبل التقسيم أو المرحلية .
- الإدارة التنفيذية تسترشد بعملية التنفيذ الإستراتيجي من خلال أدواتها و وسائلها المعلوماتية المرنة و الرقابية لهذا الغرض المهم الذي يصب في تقويم و تعديل و تصويب الإستراتيجية و صياغتها.

3- أدوات التنفيذ الإستراتيجي

¹ فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، ط 1 ، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 ،ص97

² أحمد القطامين: التخطيط الإستراتيجي " مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية"، مرجع سابق ، ص132

³ مرجع سابق ، فلاح الحسن الحسيني، مرجع سابق ، ص 197

⁴ Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Pearson International Edition, New Jersey P24

يعتمد نجاح التنفيذ الاستراتيجي على توفر مجموعة من الأدوات التي يمكن من خلالها إجراء عملية التنفيذ، ولا يمكن للمنظمة إن تعمل على إهمال واحدة من تلك الأدوات على أخرى، وإنما ينبغي توفرها جميعها لكي تحقق النجاح في تنفيذ إستراتيجيتها، وهناك ثلاثة أدوات هي الأبرز والأكثر شيوعاً وشمولية. تشمل هذه الأدوات كل من البرامج والموازنات والإجراءات التي تُعد من قبل مختلف المدراء لمساندة تنفيذ الإستراتيجية، وكما يلي:

- وضع البرامج :

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها

- تخصيص الميزانية اللازمة:

بعد البرامج تبدأ عمليات الموازنة وخطط الموازنة ، من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.⁵

- تحديد الإجراءات التنفيذية :

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة"، و هذا يتطلب توفر مستلزمات وعوامل أو عناصر التنفيذ الفعال التالية :

- هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية.

- أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق.

- أساليب إدارية كفوءة للتطبيق.

- ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

4- تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ:

عندما يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى جملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الإستراتيجية للتنفيذ بنجاح و هي:

- **الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية:** إن الالتزام من قبل القياديين و مساعديهم في عملية البناء الإستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي و المعرفة بدقائق الخطة الإستراتيجية و هذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الإستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى.

- **حشد الجهود و تعبئة الموارد:** من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المديرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة.

- **الزمن:** يمثل الزمن سلاحاً إستراتيجياً باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية ، من خلال المحافظة على التمييز الزمني ، و كذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن.

- **وضع مستويات الأداء:** قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لابد من وضع و إعداد مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث على مستوى المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المؤسسة ، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً.

وهناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء

- ✚ مؤشرات النتائج الرئيسية والتي تخبرك كم أنجزت في منظور ما أو عامل نجاح مهم.
- ✚ مؤشرات النتائج والتي تخبرك بما تم إنجازه.
- ✚ مؤشرات الأداء والتي تخبرك بالذي يجب القيام به.
- ✚ مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تخبرك بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير

- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير

يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل الإستراتيجي الملائم موضع التنفيذ و هي التنبؤ بالتغيير و توقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد و الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة و محاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها و تجنب التهديدات المتوقع حدوثها ، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية. فنجاح القادة و المسيرين في إدارة و توجيه مؤسساتهم يتحقق بقدرة هؤلاء على إحداث التغيير و الاستجابة له باستمرار من خلال إدخال التحسينات، و استغلال الأفكار المبدعة و المبتكرة بصفة مستمرة.

المبحث الثاني : متطلبات التنفيذ الاستراتيجي وعوامل نجاحه

1- مداخل التنفيذ الاستراتيجي

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المؤسسة في عمليات التنفيذ ، لذا يتوجب على المدراء اختيار المدخل المناسب منها اعتماداً على تقديراتهم للتغيير، حيث يوجد خمسة مداخل لإحداث عملية التنفيذ الاستراتيجي وتتمثل بالآتي :

- مدخل الأوامر :

بموجب هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة في عمليات التحليل و صياغة الإستراتيجية ، و ربما يطورون الإستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين، وهذا المدخل بأنه يدعو إلى فرض إستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل .

- مدخل التغيير التنظيمي :

يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الإستراتيجية من خلال استيعاب بعض التغييرات فيها، حيث أنه من الممكن إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المؤسسة، وهذا النموذج يتسم بنفس مشكلات النموذج الأول من حيث كونه يدعو إلى فرض إستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل إلا انه أكثر فاعلية من حيث قدرته على تنفيذ استراتيجيات أكثر صعوبة نظر لاستعماله الأدوات السلوكية .

- المدخل التعاوني:

في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة إستراتيجيات ، و إيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ . يلعب المدراء هنا دوراً تنسيقياً من خلال فهم آليات عمل المجموعة و كيفية مناقشة الأفكار. هذا المدخل يتم الحصول على المعلومات مباشرة عن طريق عرض وجهات نظر كثيرة مما يعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة ، إضافة بكونه يزيد من أنية ونوعية المعلومات المبرمجة.

- المدخل الثقافي:

يمثل هذا المدخل توسيع و إثراء للمدخل التعاوني، من خلال كسر الحاجز بين المفكرين و المنفذين من خلال بناء نظام قيم مشتركة في مؤسسة الأعمال، حيث يحاول المدير إيصال و عرض تصورات حول المهمة بأكملها للمنظمة والسماح بعد ذلك للعاملين بتصميم نشاطات عملهم لدعم هذه المهمة، والإشكالية الرئيسية هنا هي افتراض كون جميع العاملين في المنظمة هم على قدر من الذكاء والتفاعل الإيجابي فضلاً عن احتياجه إلى وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم المشتركة.

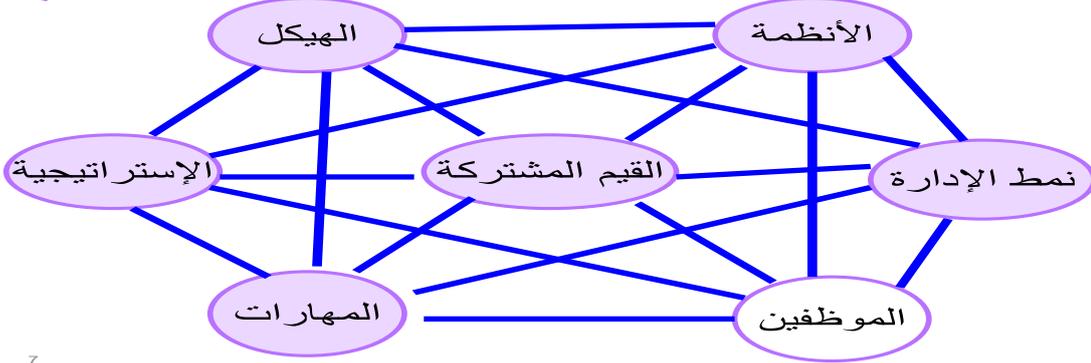
- مدخل النمو السريع :

في هذا المدخل عمليات صياغة الإستراتيجية و التنفيذ يتماشيان مع بعضهما لذا ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام و لكن تشجيع العاملين لتطوير و تنفيذ الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية. وتأتي الإستراتيجية هنا وكأنها حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع إذ تطور الاستراتيجيات من قبل العاملين والمدبرين بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحاً .

2- العناصر الضرورية للتنفيذ الاستراتيجي

يحتاج التنفيذ الاستراتيجي إن تكون لدى إدارة المنظمة القدرة على توفير المتطلبات المطلوبة والاتفاق والإجماع حول كيفية تحقيق التقدم المنشود والذي تسعى له المنظمة. ولضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي قدمت مجموعة (ماكنزي) الاستشارية نموذجاً عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، أطلق عليها (7s) وتوضح في الشكل 01 أدناه والمتمثلة بالآتي

إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



« Les outils de la stratégie » J. M. Schott, Source: J. Bojin
p.316, 2005, Paris, **L'Organisation**

حسب نموذج الأبعاد السبعة يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، إذا كانت المتغيرات السبعة متوافقة مع الإستراتيجية، أو مساندة لها على الأقل، وتتمثل المتغيرات السبعة لهذا النموذج في: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب الإداري، المهارات، الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، بحيث تتداخل العلاقات بين مختلف هذه العناصر، ثم تتداخل تأثير العناصر أعلاه في تطبيق الإستراتيجية.

الإستراتيجية: هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد.

الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية، و بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية

الأنظمة الإدارية: تمثل مجموعة التصرفات، القواعد والإجراءات التنظيمية؛ و عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجدب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقويم العمل

الموارد البشرية: تمثل كافة الأفراد المتواجدين في المؤسسة، هنا يصبح الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد أمر ضروري، إذ يجب الاهتمام بهم بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية وكل ما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية

المهارات: تتمثل في مجموع الكفاءات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية التي تميزها عن باقي المنافسين التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي وغالباً ما تتطلع المنظمات الطموحة إلى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

نمط الإدارة: يعبر نمط الإدارة عن الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث توضح قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أفضل الموارد المادية والبشرية وكذلك ووقتاً، ويستحق أن يتحول إلى سلوك أو تصرف.

القيم المشتركة أو الثقافة التنظيمية: وتمثل المبادئ، القيم، التطلعات والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وتعبّر عن أفكار المستقبل الذي ترغب الإدارة العليا في نشرها داخل المنظمة. يمثل الشكل النموذج الذي شكلته مجموعة ماكينزي بحيث تبين تداخل العلاقات بين مختلف هذه العناصر، ثم تداخل تأثير العناصر أعلاه في تطبيق الإستراتيجية و يمثل الشكل النموذج الذي شكلته مجموعة ماكينزي بحيث تبين تداخل العلاقات بين مختلف هذه العناصر، ثم تداخل تأثير العناصر أعلاه في تطبيق الإستراتيجية.

3- تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي

حيث يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها فيما يلي:

- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
- تناسب الثقافة التنظيمية مع الإستراتيجية؛
- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في التنفيذ الاستراتيجي جيدة؛
- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل التنفيذ الاستراتيجي بفعالية؛
- توفر نظم إدارية مساندة للتنفيذ الاستراتيجي

4- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية و التكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكل المرحلتين بشكل دقيق وصحيح و مترابط. أن عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجيات لا يكفي لضمان النجاح في تحقيق الأهداف، إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . إن من الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهيكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.