

المحاضرة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجية

I - تعريف عملية التنفيذ الإستراتيجي

يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: « إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة» فعملية التنفيذ إذن هي ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل مما يؤكد وجود علاقة بينهما، فهل هذه العلاقة هي علاقة تابع أم علاقة مستقلة ؟

II - العلاقة بين الإستراتيجية وتنفيذها

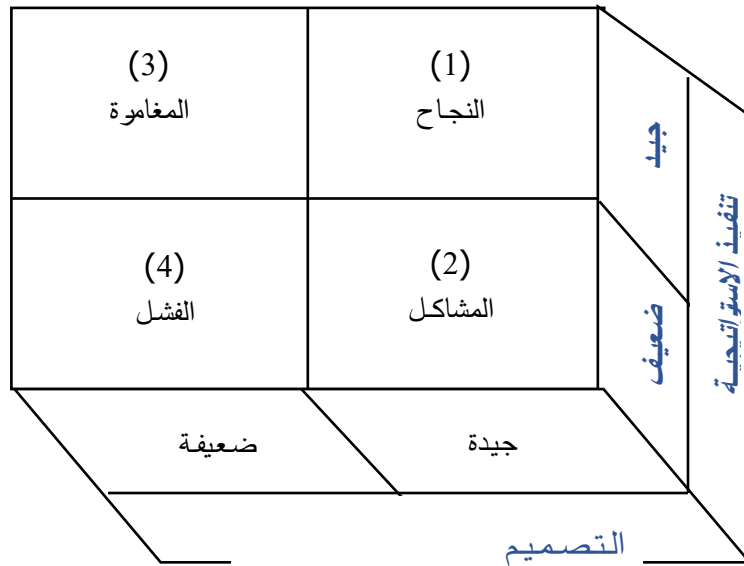
لدراسة العلاقة الموجودة بين التصميم والتنفيذ هناك مدخلين هما:

المدخل الأول: من قادة هذا المدخل "Bosman"، مفاده أن عملية التنفيذ منفصلة عن عملية تصميم الإستراتيجية وأن لها حدودها وأبعادها المستقلة،

المدخل الثاني: ومن قاداته "Jaush"، "Holland"، "Rue"، ويفيد بأن عمليتي التصميم والتنفيذ متكاملتان ولا توجد حدود فاصلة بينهما.

نحن لا نقول أي المدخلين صحيح، لأن لكل واحد منهما رأيه وأدلته المقنعة، لكن المهم لدينا هو أنه إذا ما حدث اضطراب في إحدى العمليتين ستكون نتائجه غير مرضية، لذلك سنقوم بعرض مصفوفة قدمها كل من "Peter" و "Certo"، توضح مختلف الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في العلاقة بين التصميم والتنفيذ.

الشكل رقم(32): إحتتمالات النتائج المتوقعة من العلاقة بين الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي



المصدر: فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 199.

توضح المصفوفة أربع حالات هي:

النجاح: هذه النتيجة تترتب عن تصميم جيد وتنفيذ جيد، لضمان هذا النجاح يجب أن تكون هناك متابعة مستمرة للمحيط الخارجي حتى لا يحدث الفشل؛

المشاكل: تترتب عن تنفيذ ضعيف وتصميم جيد، هذا نتيجة لتركيز المدراء على التصميم، إذ يجب عليهم التأكد إذا كان الخطأ في التصميم أو في التنفيذ، حتى لا يعيدوا التصميم ويواجهوا نفس المشاكل؛

المغامرة: هي نتيجة للتصميم الضعيف والتنفيذ الجيد (إذا فالتصميم سيئ)؛

الفشل: وهو نتيجة متوقعة لتصميم ضعيف أو سيئ يتبعه تنفيذ سيئ.

III - المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

إن اعتقاد العديد بأن عملية التنفيذ سهلة هو اعتقاد خاطئ، فلا بد من الإعداد المسبق لإنجاح الإستراتيجية المختارة، وفيما يلي سنعرض مجموعتين من الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل التنفيذ هي:

أ - الزمن: إن اعتماد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها على الوقت يحقق لها ميزة تنافسية، إذا ما حافظت على هذا التمييز الزمني، خاصة إذا كانت الفئة التي تخدمها تعطي قيمة كبيرة للوقت.

ويمكن أن تحافظ المؤسسة على هذه الميزة إذا كانت تشجع الابتكار، السرعة في التصرف والاستجابة مع توفير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق ذلك.

فمثلا مؤسسة "Panasonic"، تقوم بإنتاج دراجات حسب الطلب (رغبة وذوق الزبون) ثم تقوم بتسليم الدراجة في اليوم التالي.

ب - الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية: إذ يجب القيام بإيصال الخطة إلى مختلف المستويات في المؤسسة، عن طريق توزيع نسخ مكتوبة، تقارير دورية (ربع سنوية)، وضع نشرات بها موضوعات التخطيط.

ج - حشد الجهود وتنظيم الصفوف: يجب على رئيس المؤسسة القيام بتوجيه جهود العاملين والمدراء التنفيذيين إلى الخطة والإشارة لمختلف التغيرات التي تتطلبها.

د - وضع مستويات الأداء: قبل البدء في التنفيذ يتم إعداد قائمة تحدد مؤشرات النجاح الحرجة ومن خلالها يتم إعداد مستويات الأداء لكل المجالات. يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة هذه القائمة دوريا بغرض مكافأة الأشخاص الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح الحرجة ومعاقبة من يخالفها.

IV - تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية

بعد الانتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية تقوم الإدارة العليا بتحديد مؤشرات النجاح الرئيسية أو الأهداف التنفيذية ثم تعمل على تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات، كما تقوم بإعداد الميزانيات والإجراءات والبرامج اللازمة للتطبيق.

أ - مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية

يقوم المدراء خلال مناقشتهم للجوانب الإستراتيجية المختلفة بتحديد عدة أهداف تنفيذية يرون أنها يمكن أن تتخذ كمعيار للحكم على مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية، حيث يقوم كل مدير في تخصصه باقتراح مجموعة من المؤشرات وي طرحها للنقاش مع المدراء الآخرين وهذه المؤشرات يجب أن تكون:

1 - واضحة ومحددة؛

2 - قابلة للقياس (ماليا، زمنيا، كميا)؛

3 - مفهومة ومقبولة من الجميع؛

4 - يمكن ربطها بأنظمة الحوافز؛

5 - مدرجة ضمن الأولويات.

الجدول رقم(12): بعض مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية

- الربح	- كمية الإنتاج
- جودة المنتوجات	- نسبة النمو
- حصة السوق	- رضاء المستهلك
- السيولة	- عدد العملاء
- الإنتاجية	- حجم العمالة
- عدد المنتجات	

المصدر: أحمد ماهر . مرجع سابق. ص 225

ب - تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق مؤشرات النجاح

ويبدأ هذا العنصر بشكل عام بتحديد كل مدير تنفيذي ما إذا كانت وحدته التنظيمية ذات صلة بتحقيق مؤشر نجاح معين أم لا ؟

وقد يشترك أكثر من مدير في مجاله في تحقيق مؤشر نجاح معين، فيتم وضع مؤشرات النجاح الحرجة لكل خط أعمال ثم بعد ذلك إعداد هذه المؤشرات للمؤسسة ككل.

ج- إعداد البرامج

ويعرف البرنامج بأنه بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال، تهدف إلى جعل الإستراتيجية محددة الخطوات (مثلا: تتبع المؤسسة إستراتيجية التكامل الأفقي ولتنفيذها يجب شراء أحد

منافذ التجزئة وهذا ما يتطلب وضع برامج مختلفة مثل: (برنامج للإعلان، برنامج تدريب مديري المتاجر الجدد، برنامج لتحديث هذه المتاجر،...)

د - إعداد الميزانيات

تبدأ هذه العملية عند الانتهاء من إعداد البرامج، وهي عبارة عن بيان ببرامج المؤسسة في صورة نقدية وتوضح فيها مختلف التكاليف التفصيلية لكل برنامج.

هـ - الإجراءات

تعمل على توجيه الموظفين في أعمالهم اليومية وهي عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وهي تصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداءها لإنجاز برامج المؤسسة.

V - كيفية تطبيق الإستراتيجية

تشتمل عملية التنفيذ على أنشطة إدارية أخرى مثل: التوجيه، التنظيم، التوظيف والرقابة. فقبل البدء بالتطبيق يجب التأكد من أن المؤسسة تم تنظيمها كما ينبغي وأنه تم توفير اليد العاملة اللازمة ووجهت الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.