

سنحاول في هذه الوحدة دراسة مرحلتين هامتين من مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة الأساسية قبل الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة وتصرفات فعلية ملموسة من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات أما المرحلة الأخيرة والمتمثلة في عملية الرقابة الإستراتيجية فتهدف إلى التأكد من توافق العمليات السابقة للإدارة الإستراتيجية مع بعضها البعض بالشكل الذي يضمن على المؤسسة النجاح.

أولاً: طبيعة عملية التنفيذ الاستراتيجي وأهميتها

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة تمثل الأساس لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية فهي ترتبط بمرحلتين أساسيتين من عمليات الإدارة الإستراتيجية وهما عملية التحليل الاستراتيجي. وعملية الخيار الاستراتيجي ، حيث ترتبط معهما بعلاقة تفاعلية تكاملية، وتعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية من جهة ، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى ، سواء على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة.

1 - تعريف التنفيذ الاستراتيجي :

تناول العديد من الباحثين والكتاب عملية التنفيذ الاستراتيجي من زوايا مختلفة في محاولة منهم لتحديد مضامينها الفكرية وأثارها العملية بحيث يمكن تعريفها بأنها عملية تستهدف ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المؤسسة. المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية وبين الهيكل التنظيمي المعتمد. كما يمكن تعريفها بأنها تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات ، الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية الداعمة للإستراتيجية، بناء الهيكل الوظيفي، تحديد درجة المركزية/ واللامركزية في المؤسسة بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية. كما تعرف بأنها سلسلة من العمليات و الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة. إذن فالنفيذ الاستراتيجي هو العملية التي بموجبها يمكن إحالة الإستراتيجية التي قامت المؤسسة بإعدادها إلى إجراءات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات. والتنفيذ يعتبر عنصر أساسي من مراحل الإدارة الإستراتيجية لأنه يؤثر في كل أجزاء المؤسسة من اعلي المستويات الإدارية إلى أسفلها ومنه فان التنفيذ السيئ يؤدي إلى الفشل الاستراتيجي.

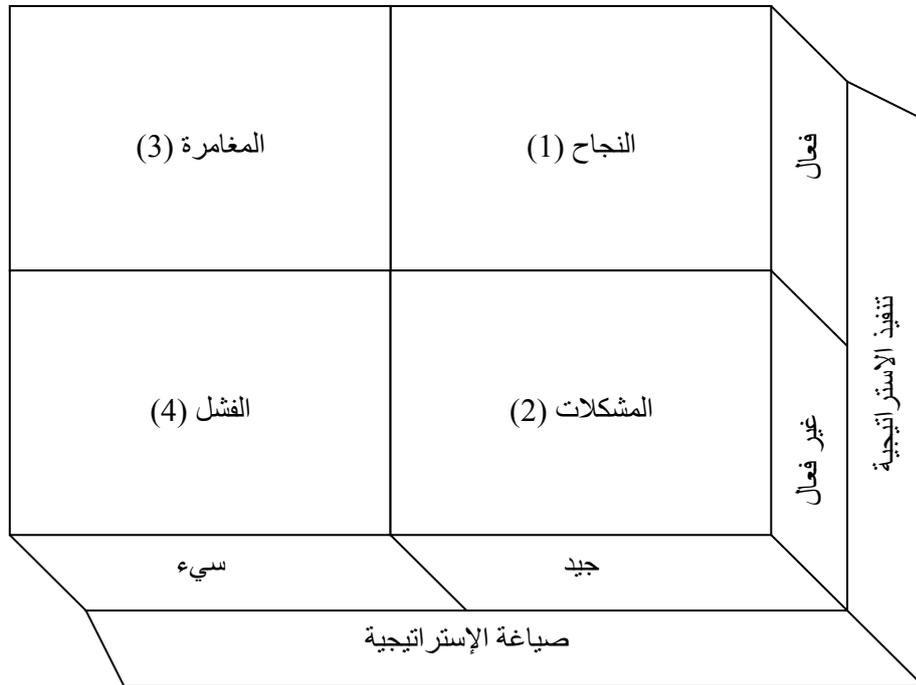
فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يتضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها فالتطبيق أكثر صعوبة من الصياغة إذ انه يتكون من أنشطة وعمليات فعلية.

الوحدة السادسة: عمليات التنفيذ والرقابة الإستراتيجية

وينبغي أن لا نغفل حقيقة مهمة وهي أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة ، وقد كان هامش الإبداع في تنفيذها كبيرا، كان الحصول على النتائج المرجوة منها كبيرا ولا ينبغي ترك عملية التنفيذ إلى الحظ والصدفة.

ويوضح الشكل الموالي النتائج المترتبة عن العلاقة بين الصياغة والتنفيذ فهناك أربع احتمالات لهذه العلاقة.

شكل : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي.



- خلية (1): النجاح:** إذا قامت المؤسسة بصياغة جيدة للإستراتيجية وتنفيذ جيد لها فيتوقع النجاح لهذه الإستراتيجية.
- خلية (2): المشكلات:** إذا قامت المؤسسة بصياغة الإستراتيجية بشكل جيد وأخفقت في تنفيذها فستحدث لها العديد من المشكلات.
- خلية (3): المغامرة:** تؤدي الصياغة السيئة والتنفيذ الفعال إلى أن عملية التنفيذ قد تغطي بعض عيوب الصياغة، ولكن قد يحدث أن تكون هناك أخطاء غير قابلة للإصلاح، وبالتالي تقع المؤسسة في حالة المغامرة.
- خلية (4): الفشل:** وهي النتيجة الحتمية للصياغة السيئة والتنفيذ غير الفعال.

وتؤثر عملية التنفيذ للإستراتيجية في جميع مكونات المؤسسة ويتطلب هذا مديرين يفهمون الإستراتيجية ولديهم ولاء كبير للمؤسسة ، بشكل يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة. وعملية تنفيذ الإستراتيجية دالة لمجموعة عوامل منها الهيكل التنظيمي ، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توفر الموارد البشرية المؤهلة بشكل جيد ، فضلا عن تشبعها بالثقافة التنظيمية.

ويضيف ميتزبرج (MINTZ BERG) بخصوص عملية التنفيذ بأنها قد تصاغ الإستراتيجية وتنفذ ثانية وتحدد جزئيا ، لرسملة الفرص الإستراتيجية بشكل سريع واصفا هذه العملية بالبراعة الفنية ، لذا فان المديرين الأكفاء. غالبا ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ، إذ أن العديد من المؤسسات لا تخطط كل جانب من جوانب الإستراتيجية بالتفصيل ، وإنما تنطلق بتنفيذها من جدول عمل محدد سلفا.

وضمن إطار أهمية عملية التنفيذ الاستراتيجي ، لعمليات الإدارة الإستراتيجية ، من الضروري الإشارة إلى أن نجاح الأخيرة يتطلب النجاح في عملية الصياغة والتنفيذ والرقابة ، إذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب أن يكون التنفيذ ناجحا.

وتحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية وذلك لكونها :

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتجة في ارض الواقع والنتائج مستهدفة. لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لامعنى له ويشكل هدرا للموارد.
 - تحقق عملية التنفيذ نتائج خاصة بزيادة حصة المؤسسة في السوق ومبيعاتها وأرباحها وفقا للإستراتيجية المنتهجة.
 - تعطي عمليات التنفيذ معنى مجدد للالتزام العاملين والإدارة ، بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
 - تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة حيث أن الإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة.
 - تساعد عملية التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى . ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.
- كما يجب أن نشير إلى أن عملية تطبيق الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها حيث انه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية ، قد تختلف هذه الأمور مع بدا عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي. وهذه ما يستدعي وجود المرونة الإستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ. كما تستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المؤسسة مع مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ ، واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.

ثانيا: الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث تهدف إلى التأكد من أن المراحل السابقة للإدارة الإستراتيجية تتلاءم مع بعضها البعض وبالشكل الذي يضيء على المؤسسة صفة النجاح (الكفاءة و الفعالية).

1- مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية :

1-1 - المفهوم :

لقد أخذت الرقابة الإستراتيجية حيزا كبيرا من التفكير الاستراتيجي سواء من ناحية ضمان الدقة في توقع النتائج ذات الأمد البعيد التي تصف التوجه الاستراتيجي أو تامين عدم الانحراف للتنفيذ الاستراتيجي مع ما هو متوقع، بالرغم من أن الباحثين متفقون في كونها المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، إلا أنهم اختلفوا في تعريفها ومن هذه التعاريف أن الرقابة الإستراتيجية تشير إلى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه ومعرفة الأهداف ومن ثم استخلاص الأحكام، ووصفت بأنها تركز على كيف تكون المؤسسة فاعلة في تحقيق نتيجة إستراتيجيتها وفي بلوغ أهدافها، وقد أعطيت الأولوية في سلم مستويات رقابة المؤسسة، كما تم تعريفها بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر، كما تم التعبير عنها بأنها عملية التأكد من أن المؤسسة قد حققت ما خططت له عبر مقارنة الأداء مع النتائج المرغوبة وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم النتائج وتحديد الأفعال التصحيحية إزائها.

وبالتالي تعد عملية الرقابة الإستراتيجية هامة جدا في مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي تبين مدى مساهمة عمليات تطبيق الإستراتيجية لما تم تصوره في مراحل التحليل والاختيار الاستراتيجي، وتظهر لنا مستوى التطور الايجابي أو الانحراف السلبي في نتيجة أعمال المؤسسة، كما أن التغيرات الكبيرة التي قد تحدث سواء في عوامل البيئة الداخلية أو عوامل البيئة الخارجية، قد تؤدي إلى انحراف كبير عما كان متصورا من قبل وبالتالي فعلى المؤسسة أن تقوم بالرقابة بشكل دائم يتيح لها تصحيح الانحراف في وقتها. أن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المؤسسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فان الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية عكسية للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفئة وفاعلة وتعمل كما يفترض لفرض تحقيق النجاح.

1- 2- الأهمية:

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدراتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات

أو القوانين والقرارات الحكومية -على سبيل المثال من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمؤسسة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية.

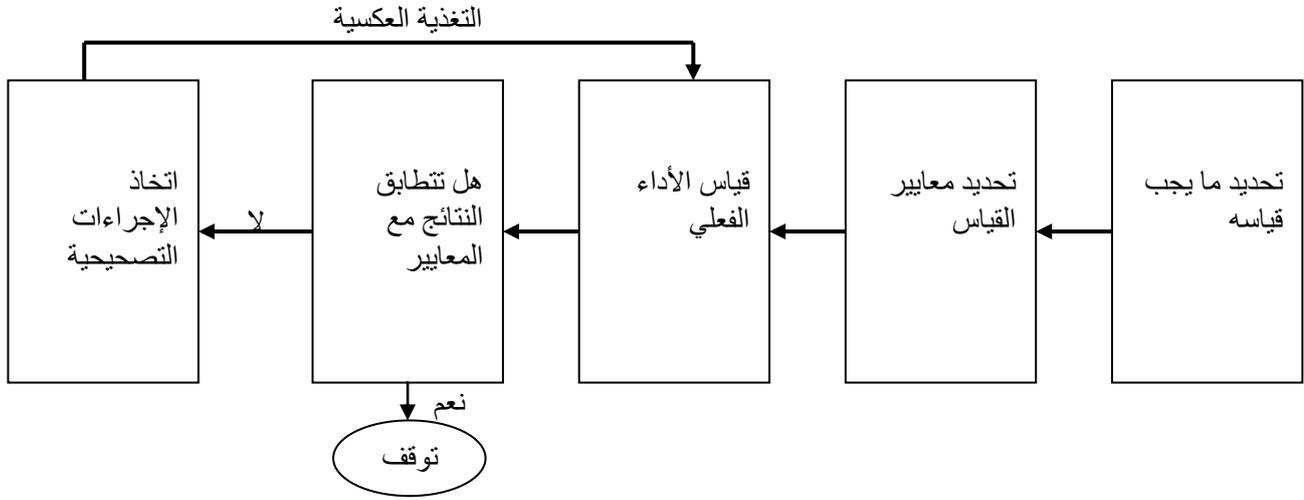
إن تقييم الإستراتيجية ليست مجرد عملية تتبع التنفيذ آلياً بل هي ملازمة للصياغة والتنفيذ أولاً حيث تحمل الرقابة الإستراتيجية في طياتها الكثير لعملية صياغة الإستراتيجية القادمة فعن طريق تحديد أسباب الانحرافات ونواحي القصور تضع الإدارة العليا يدها على اللمسات الأولية للإستراتيجية الجديدة، كما أنها تزيد من قوة الإدارة في:

- معرفة ما سيقدمه المستقبل ودراسة مكونات البيئة.
- تحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي أدت إلى فعل ما يؤشر توجيه الاهتمام لهكذا نوع من مصدر للحوادث والأفعال.
- زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية ومعرفة مكانم الضعف التي لم ينتبه إليها سابقاً. وعناصر القوة التي لم يحسب لها حساب سواء كانت بالموارد أم بالهيكل التنظيمي.....الخ.
- كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحله وإلى أي جهد يمكن أن تمعن نظرها و نظام المعلومات المستخدم في نقل الإستراتيجية إلى المنفذين.

2- خطوات الرقابة الإستراتيجية:

يمكن إجمال خطوات الرقابة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي الذي يوضح تتابع هذه الخطوات:

الشكل: خطوات الرقابة الإستراتيجية



الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه: وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة نجد:

✓ أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

✓ إن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة **CRITICAL SUCCESS FACTORS**. إن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها ، لذلك يجب إن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة وذلك للحبوية دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها.

الخطوة الثانية: تحديد معايير القياس: تعتبر هذه الخطوات ذات أهمية كبيرة لان المؤسسة ستقوم بوضع المعايير التي على أساسها ستحدد النجاح أو الفشل في تطبيق الإستراتيجية، وهي عملية صعبة خاصة إذا تواجدت عديد البدائل التي يمكن للمؤسسة إن تفاضل بينها فالمؤسسة في هذه المرحلة ستضع المعايير التي على أساسها ستحدد العمل الجيد من العمل الرديء وينبغي أن تؤخذ مجموعة من الشروط في وضع وتحديد المعايير وهي:

✓ استقرار المعايير: أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقاس الأداء فيها

✓ الوقت: أي لا بد من تحديد إجابة عن السؤال التالي: هل تقييم هذه الفعالية يتم قبل أم بعد أم أثناء الفعالية؟

✓ دقة وتنوع المعيار : إذ ليست جميع المعايير سهلة الاحساب بل أن هناك طرق مختلفة لتقدير المعايير

الخطوة الثالثة: قياس الأداء: تقوم المؤسسة بقياس الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور في تطبيق الإستراتيجية، أو وقوع أزمات اقتصادية غير متوقعة أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد لحاجيات المؤسسة نتيجة وقوع خلل.

الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الحالي بالمعايير: تقوم هذه المرحلة على أساس مقارنة الحالة الراهنة للأداء مع ما كان متوقعا تحققه، فإذا كان هناك تطابق في لأداء فان المؤسسة قد حققت أهدافها وبالتالي لا يوجد ما نقوم بتصحيحه فتتوقف عملية الرقابة، أما إذا كان هناك انحراف بين الأداء المتوقع والأداء المتحقق، ففي هذه الحالة نقوم بقياس درجة الانحراف بين الأداءين تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية وذلك لمعرفة:

- ✓ هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا ؟ أي هل الانحرافات بين النتائج والأهداف تقع خارج نطاق مدى التسامح مع الأخطاء أم ضمنه ؟
- ✓ هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها ؟ هل الأهداف كان مبالغ فيها ؟ أم هل الخطط الإستراتيجية والسياسات التي وضفت في انجاز العمل كانت غير مناسبة أو غير فعالة ؟
- ✓ هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لانجاز الأهداف لها (مرحلة التنفيذ) ؟

ثالثا: التدقيق الاستراتيجي

يعد التدقيق الاستراتيجي احد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية ويتضمن تحليلا تفصيليا لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة حاليا. إن التدقيق الاستراتيجي يزود المؤسسة بايجابيات مفصلة على أسئلة هامة من نوع : لماذا تعاني بعض جوانب العمل من المشاكل وتعدد العقبات والاحباطات ، ويجلب الانتباه إلى مواضيع القوة ومواضيع الضعف في النظام التنفيذي المطبق في المؤسسة.

والتدقيق الاستراتيجي قد يؤدي من طرف الإدارة العليا في المؤسسة أو من قبل لجان المراجعة أو من قبل المديرين من اجل تحديد ما يلي:

- ✓ درجة فعالية المؤسسة في علاقتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، درجة استجابتها لحاجيات الزبائن، والانطباع الذهني لدى الزبائن عن المؤسسة.
- ✓ فعالية العلاقة القائمة بين الميادين الوظيفية المختلفة من حيث تقييم التعاون أو التعارض بين الوحدات الإستراتيجية ودرجة فاعلية الاتصالات بين هذه الوحدات.
- ✓ درجة مساهمة النشاطات الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

- ✓ ما تتمتع به المؤسسة من جوانب قوة وما تعانيه من جوانب ضعف بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، التي تعمل في نفس الصناعة مع مراعاة وضع استراتيجيات المناسبة، من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.
- ويتضمن التدقيق الاستراتيجي القيام بثمانية خطوات متسلسلة تتسق مع نموذج مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:
- ✓ تقييم نتائج الأداء الحالي: مثل العائد على الاستثمار، الرسالة الحالية للمؤسسة والأهداف الاستراتيجية.
- ✓ مراجعة حاكمية المؤسسة (المدرء الاستراتيجيين): وهم رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ فحص البيئة الخارجية وتقييمها: لتحديد العوامل الإستراتيجية الفرص والتهديدات.
- ✓ فحص البيئة الداخلية وتقييمها: لتحديد العوامل الإستراتيجية وهي نقاط القوة والضعف.
- ✓ تحليل العوامل الإستراتيجية: تشخيص المجالات التي تحدث بها المشاكل ومراجعة رسالة وأهداف المؤسسة عند الضرورة.
- ✓ توليد البدائل الإستراتيجية: في ضوء نتائج التحليل للعوامل الإستراتيجية يتم اختيار أحسن بديل ممكن
- ✓ تنفيذ الاستراتيجيات: التي تم اختيارها بواسطة البرنامج و الموازنات والإجراءات.
- ✓ الرقابة والتقييم الاستراتيجي: للاستراتيجيات المنفذة ومقابلة نظم التغذية العكسية وأنشطة التخطيط لإبقاء الحد الأدنى من الانحرافات على الخطط المنفذة.