

تمهيد:

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، إذ تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية من جهة؛ ومن جهة أخرى من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات لأنه من السهل أن يكون لديك خطة إستراتيجية، مصاغة بمنهجية علمية، ولكن عند وضعها حيز التنفيذ تفشل فشلا ذريعا، وبالتالي ليس من المهم أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية؛ ولكن المهم هو كيف تنفذ هذه الإستراتيجية؛ إذ تشير الدراسات إلى أن 70% من الشركات التي فشلت في استراتيجياتها ليس لعيوب في الإستراتيجية ولكن فشلت في التنفيذ بسبب بعض المعوقات؛ وأن 10% فقط من المؤسسات تلتزم باستراتيجياتها وتطبيقها؛ وبالتالي فإنه من المهم لكي يتم التنفيذ بصورة فعالة أن يكون القائمون على التنفيذ لديهم القدرة على كيفية التفاوض للتغلب على العقبات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

بناء على كل ما سبق، خصصت هذه المحاضرة لاستعراض العناصر التالية:

- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي؛
- مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة؛
- مؤشرات تطبيق إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.

أولا: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

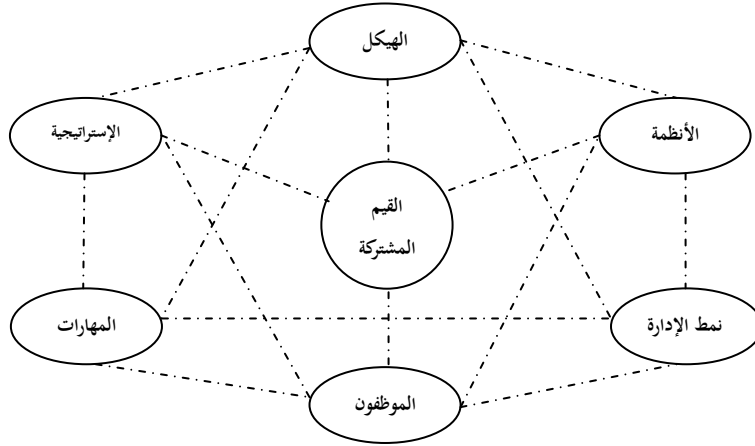
يعرف **التنفيذ الاستراتيجي** بأنه: "العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعية) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية والوقت، إذ يتجسد التنفيذ الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة". كما يعرف بأنه: "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة: التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة".

ثانيا: مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة

إن الحديث عن **تنفيذ الإستراتيجية** يتضمن ثلاثة جوانب أساسية يفترض أن تفحص بدقة:

- يتمثل **بالانتقال من العام إلى التفصيلي والجزئي**؛ بمعنى كيف يمكن أن توضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛
 - يتمثل **بالمعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية** لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفاعلية؛
 - **تجسيد الموارد بأشكالها** كافة سواء كانت موارد معرفية، أو مادية، أو ثقافية وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة كي تصل منظمة الأعمال إلى النتائج المرغوبة.
- كما يعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة التي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة، في هذا السياق قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجا أطلقت عليه (S7)؛ يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية، هذه العناصر هي:

الشكل رقم (02): العناصر السبعة لتنفيذ الإستراتيجية



المصدر:

حسب هذا النموذج؛ يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية (مساندة لها على الأقل)، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقصا في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج تالية الذكر: **الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، الموظفون، القيم المشتركة، المهارات.**

هذا ويتفق بعض الباحثين على مجموعة من عناصر الواجب توفرها بالمؤسسة للتنفيذ الفاعل، وتتضمن الأتي:

- **الهيكل التنظيمي** الملائم لتطبيق الإستراتيجية.
- **التخصيص المتوازن للموارد؛**
- **نظام ملائم للتحفيز؛**
- **أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية؛**
- **ثقافة تنظيمية** مشجعة للعمل منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.
- أما الأنظمة المساندة لتنفيذ الإستراتيجية، فتتضمن:
- **أنظمة المعلومات الإستراتيجية** وتلعب دورا مهما من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية؛
- **تعزيز الإبداع التكنولوجي** والقدرة على التصنيع.
- **بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية** بهدف بناء قاعدة معلومات إستراتيجية لتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتخطيط واتخاذ القرارات، مما سيساهم لا محالة في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية.
- **أنظمة التخطيط:** إذ يمكن القول أن الإستراتيجية هي بصورة أو بأخرى منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة، ومن مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية.
- **الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع،** وهي برامج حاسوبية تكامل مع عمليات التصنيع والإنتاج وتساهم في تنظيمها، وقد ظهرت أهمية تطبيق هذه البرمجيات في التخطيط لمستلزمات المواد وبالذات أنظمة MRP، في الوقت الحاضر تستخدم أنظمة حاسوبية ذات تقنيات عالية لمساندة عمليات التصنيع بأشكالها مختلفة مثل: أنظمة الأتمتة (الروبوتات)، وأنظمة (Just in time)، وكذلك إدارة الجودة الشاملة (TQM) بهدف تحقيق تكامل بنيوي مع كل عمليات الإنتاج.
- إن إدراك وفهم محددات ومستلزمات التنفيذ؛ يستلزم الإجابة عن التساؤلات الآتية:
- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، وتترابط مع بعضها البعض بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعية؟

- هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟
 - هل تم توصيل أو إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟
 - هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة وتأييد للإستراتيجية؟ أو هل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟
 - هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة والمطلوبة؟
 - هل تم تقديم حلول للمشكلات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة؟
 - هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والانجاز بشكل ملائم؟ أو ما هو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد؟
- إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد بشكل كبير على وضع إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة؛ وكذا تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجي، أي حجم ومدى التغيير المطلوب، فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغييرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغييرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

ثالثاً: مؤشرات تطبيق إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

- يمكن صياغة مؤشرات تطبيق استراتيجيات الإبداع التكنولوجي (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) على شكل أسئلة هي كالتالي:
- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً؟
 - ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة؟
 - ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
 - ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟
- هذه المؤشرات تمثل ركيزة الأساسية في بناء إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، الشكل الموالي يوضح مؤشرات تطبيق هذه الإستراتيجية:

الشكل رقم (02): مؤشرات تطبيق إستراتيجية الابتكار التكنولوجي

التقليل: ما هي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة؟	الاستبعاد: ما هي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها؟
الابتكار: ما هي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقاً؟	الزيادة: ما هي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟

المصدر:

1. الاستبعاد

تسعى المؤسسات إلى استبعاد بعض العناصر التي يراه متخذ القرار غير ضرورية في عملها؛ هذه العناصر من شأنها أن تؤثر على تخفيض التكاليف فيما لو استبعدت، ولا تؤثر على مستويات البيع والجودة، فمثلاً: استبعاد بيع منتجات المؤسسة من موقع سوقي واحد، واستبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يربكون عمل المؤسسة ويتقاضون أجوراً عالية جداً، أو استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل تكاليف عملية الإنتاج.

هناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزيد فعالية العملية الإنتاجية بحيث تحتفظ المؤسسة بالحجم نفسه من المبيعات والأرباح مع تقليل في التكاليف وحجم الاستثمار.

ترغب العديد من المؤسسات في إخفاء بعض المجالات غير النافعة في الصناعة؛ ولكن من يسعى للسوق جديدة يسعى لتمييز نفسه من خلال إزالة أي شيء مخفي في التطبيقات غير النافعة في الصناعة، ولا بد للمؤسسة أن تميز نفسها من خلال أن تكون في المقدمة مع امتلاك كشف تام لكل الموارد والأعمال وتوضيح كل النشاطات المخفية التي يمكن أن لا تخدم العمل أو لا تقدم أي منفعة.

2. التقليص

في هذا البعد يتم تقليص بعض الإجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف، فمثلا هناك بعض المؤسسات تبالغ في الخدمات المقدمة للزبائن مما يرفع من نسبة التكاليف دون ربح؛ إذن فهذه الإستراتيجية تستخدم لتقليص الأعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها؛ والأفكار ليست جميعها قابلة للتحويل إلى منتجات سواء كانت سلعا أو خدمات وذلك لاعتبارات اقتصادية، مالية، فنية، تكنولوجية، اجتماعية وأخلاقية، لذلك يمكن تقليص الأفكار من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها، فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ.

بناء عما سبق، يمكن القول أن إستراتيجية التقليص تتطلب القيام المؤسسة بتخفيض استثماراتها في مجال النشاط، أو اعتصار العملية الاستثمارية بقدر ما تستطيع، وتعمل المؤسسة على تخفيض حجم الأصول التي تقوم بتوظيفه في مجال العمل إلى الحد الأدنى. ويمكن تقليل كل التطبيقات المضرة بالبيئة في المنظمة بوضع معايير بيئية قوية وهذه هي الطريقة الأسهل لتمايز المنظمة عن منافسيها، ويمكن أيضا تقليل الغموض في تطبيقات العمل والتطبيقات البيئية في سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة، من خلال التحري عن كل المنتجات التي نشترها من الموردين، والهدف هو استبدال الموردين الذين لا يلتزمون بالمعايير البيئية ومعايير التجارة المشروعة.

3. الزيادة

أي زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تقدمها للمستهلك، فمثلا زيادة أماكن بيع منتجات المؤسسة، وطريقة العرض لهذه المنتجات، أو زيادة مستويات الجودة في المنتج، أو زيادة بحثها عن عوامل نجاح تلبية حاجات ورغبات الزبون.

تنفق العديد من المؤسسات الكثير من الأموال لمسايرة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة؛ هذا ويمكن للمؤسسات أن تحقق النمو السريع عند وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها تلك المؤسسات، والتي عادة ما يكون معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية.

4. الابتكار

نعني بالابتكار الإنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة، ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج.

الابتكار مرتبط بالسبق والإتيان بالجديد فكل من أوجد شيئا قبل الآخرين فهو مبتكر، وهو يتسم بالسبق في الفكر فكل فكرة لم يسبق إليها أحد فصاحبها مبتكر وتقول (فكرة مبتكرة)؛ فهذا العنصر يتضمن اكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة المستهلك، وخلق طلب جديد، وتعديل إستراتيجية الأسعار في مجال الصناعة.

كما أن المؤسسة التي تحفز الإبتكار تطور طرائق جديدة للعمل أو حلولاً مبتكرة للمشاكل؛ ولكن الإبتكار يحد ذاته غير كاف فمخرجات عملية الإبتكار تحتاج إلى أن تتحول إلى منتجات مفيدة أو طرائق عمل، وعندها سوف تسمى ابتكاراً؛ لذلك فالمؤسسة المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة.

إن الكثيرين من المدراء الذين يحاولون الوصول إلى أفضل الابتكارات سواء للسلعة أو العملية يركزون على جانبيين أساسيين كما في المعادلة التالية: **الابتكار = الاختراع + التطبيق**

فمثلا يمكن أن تبتكر المؤسسة علامة تجارية مميزة مدعومة من قبل شبكة من الموردن الذين يتشاركون معها بنفس القيم حول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

لذلك يمكن القول بان الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق، فالمؤسسة الابتكارية هي التي تجعل الابتكار مسؤولية الجميع سواء في الإدارة العليا أو في قسم البحث والتطوير. ولا شك أن المؤسسات القائمة على الابتكار هي التي يكون الابتكار هو المصدر الأساسي لميزتها التنافسية، وقد أكد بورتر أن الشركات تحقق الميزة التنافسية من خلال الابتكار. المؤسسة الابتكارية تختلف عن المؤسسات الأخرى التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في استراتيجياتها، ولقد أشار بيتر دراكر إلى إن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر، أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي: إلى الجديد إلى المختلف.