



المحاضرة الحادية عشرة التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية

- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته:

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات، والإجراءات

ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية فيمكن إظهار ذلك من خلال مقارنتها بعملية تصميم الاستراتيجية. فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للاستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ. فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم استراتيجية مناسبة، ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للاستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها وكما أن التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل استراتيجية مناسبة فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح استراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ استراتيجية غير مناسبة.

أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي:

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ:

من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية. وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

البعد الثاني: تحديد ما الذي يجب القيام به:

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل استراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

البعد الثالث: تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

1-وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إن فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة من بينهم على سبيل المثال لا الحصر: Chandler، Andrews:

وعلى سبيل المثال تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الهيكل الوظيفي' أما عند تنفيذ استراتيجية التمييز فتلجأ إلى هيكل المصفوفة أو فريق الإنتاج.

1- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية:

في كثير من الأحيان يحصل عدم توافق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المنظمة، أنه يجب على Chrivastava , Guth لذلك أشار عدد كبير من العلماء ومن بينهم على سبيل المثال المنظمات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومع هيكلها التنظيمي.

وكما يتعيّن عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى أفضل موقع، وفي هذا المجال حاول علماء كثيرون تحديد السمات المشتركة التي تشترك فيها الثقافات التنظيمية الجيدة وفي محاولة قديمة (ولكنها لازالت محتفظة بفعاليتها) قام بها" تي جي بيترز " و"آر اتش ووترمان" حيال خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية خلصوا إلى أن المنظمات الناجحة تشترك في مجموعات من القيم هي:

أولاً-التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، ومشاركة المديرين عن كذب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، ويجب أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

ثانياً-يتعيّن على منظمة الأعمال أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وترتكز جهودها فيما تجيد من عمل، كما يجب على منظمة الأعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.

ثالثاً-احترام الفرد وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه يُمثّل الوسيلة الأساسية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي

2- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيّدة.
للسياسات مواصفات يجب أن تتوافر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية ويمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

1- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.

2- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

3- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكرّرة وسريعة، ومن وقتٍ لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.

4- المرونة: يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ أنّ السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد فرضها وإعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.

4-توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية:

يجب أن تمتلك الإدارة الفعّالة على عدة مهارات يمكن إجمالها بثلاث مهارات هي:

Technical Skills:المهارات الفنية

وتتعلق بمبدأ معرفة أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

Human Skills:المهارات الإنسانية

وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

Conceptual Skills:المهارات الفكرية

وتتعلق بمدى المعرفة المتعمّقة لدى الفرد والتي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

كما أوضحت الدراسات أنّ مزيج المهارات الثلاث السابقة هام لكل مدير ولكن نسبة كل منها داخل هذا المزيج تختلف من مستوى إداري إلى آخر، ولا بد من أن تتوفر في المدير المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة، فمثلا عندما تطبق استراتيجية التصفية فلا بد أن يكون لدى المدير خبرة في مجال التصفية.

5-توفّر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية:

يتوجّب على منظمات الأعمال القيام بتصميم الأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجية المنظمة على سبيل المثال ضرورة توفّر نظم تصنيع مناسبة

الرقابة الاستراتيجية Strategic Control:

1- مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية:

هناك جهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولون عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟
- 2- كيف يمكن وصف الأداء: - هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟
- هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

وفي ضوء ما سبق نعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها:

- 1- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.
- 2- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.
- 3- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات.

أمّا عن أهمية الرقابة الاستراتيجية فتتحدد في ثلاث نقاط رئيسية:

- 1- توفر الرقابة الاستراتيجية الفعّالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.

2-تقدّم الرقابة الاستراتيجية الفعّالة وسائل تحفز الموظفين كثيراً للعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3-إنّ الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنّها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقّعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة.

2-الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية:

يمكن تحديد خطوات الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية:

←مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية:

يتّوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتمّ بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوّة والضعف التي بُنيت عليها الاستراتيجية والسؤال هو ليس في تغيير هذه العوامل فقط في بل لابد من الإجابة أيضاً عما يلي:

1- هل تم إضافة قوّة داخلية أخرى؟ وما هي؟

2- هل هناك ضعف داخلي آخر؟ وما هو؟

3- هل هناك فرص خارجية أخرى وما هي؟

4- هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وما هي؟

ثم قيام المنظمة بالرقابة الوقائية، وهذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من أجل إنجاز الاستراتيجية بشكل جيّد.

←قياس الأداء التنظيمي:

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقّعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات،

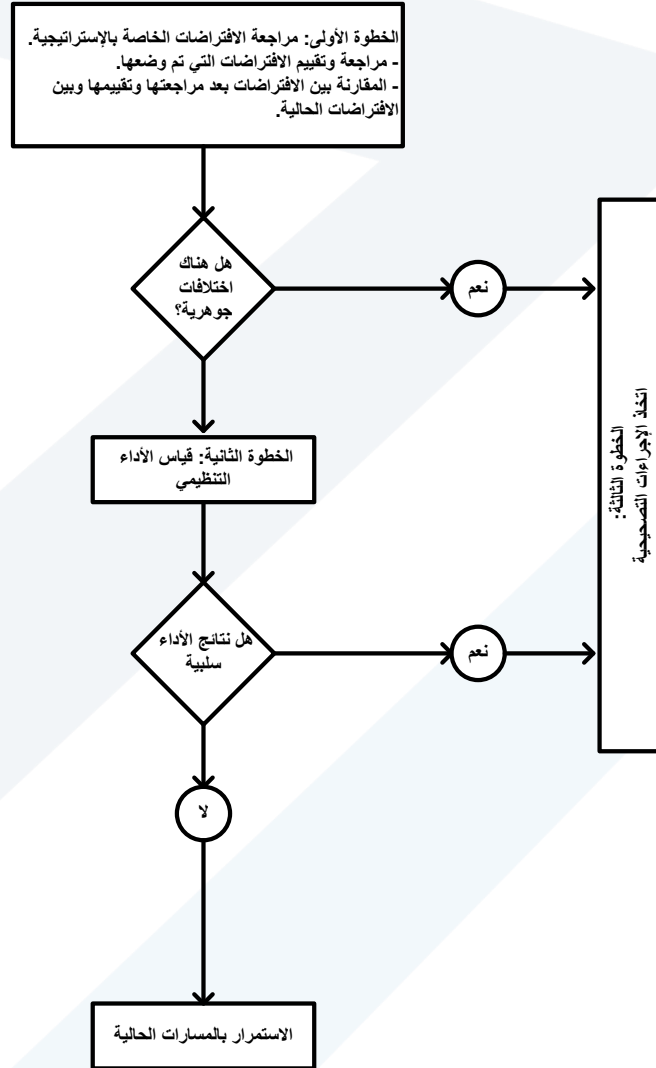
مقاييس الأداء التنظيمي:

تتفاوت مقاييس الأداء التي يستخدمها المديرون ما بين مقاييس معتمدة على قياس المخرجات مثل العائد على الاستثمار -العائد على القيمة المضافة - الأهداف على مستوى وحدة العمل - الأهداف على مستوى الفرد-وأخرى معتمدة على قياس سلوكيات التنظيم مثل: الموازنات-- الثقافة التنظيمية.

كما يعتبر تصميم نظام الحوافز عنصراً هاماً بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويتعين على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة اختيار آليات الرقابة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل الأمثل ليكون بمقدور المنظمة البقاء والاستمرار طويلاً. فمثلاً تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الأخذ بنظام الرقابة اللامركزي من أجل تخفيض التكاليف البيروقراطية وتطوير نظم حوافز من شأنها أن تراعي مصالح الموظفين جنباً إلى جنب مع المنظمة

←-اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إنَّ المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغييرات برسالة المنظمة وأهدافها، إحداث تغييرات في هيكل المنظمة. ويوضح الشكل الإطار العام للرقابة الاستراتيجية



الإطار العام للرقابة الاستراتيجية

يتضح من الشكل السابق أنّ هناك مراجعة وتقييم يجب أن تتم للافتراضات التي تم وضعها في المنظمة يلي ذلك مقارنة الافتراضات بعد مراجعتها وتقييمها وبين الافتراضات الحالية لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية من عدمه وهنا يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى: في حال حدوث اختلاف جوهري يتم اتخاذ إجراء تصحيحي طبقاً لنوع الاختلاف.

الثانية: في حال عدم حدوث انحراف جوهري يتم تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء التنظيمي وهنا أيضاً يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى: في حال كانت نتائج الأداء سلبية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الثانية: في حال لم تكن نتائج الأداء سلبية يتم الاستمرار بالمسارات الحالية.

-شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة:

إن من الشروط المهمة لتكون ممارسة الرقابة الاستراتيجية فعّالة مايلي:

1-اقتصار نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة عما يجري في المنظمة حيث أنّ الكم الكبير من المعلومات عادة ما يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة.

2-يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الاستراتيجي.

3-يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).

5-يجب أن يزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

6-يجب ألا يركّز على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

7-لضمان نجاح نظام الحوافز في المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية لابد من الاسترشاد بالموجهات التالية:

1-الربط الموضوعي بين الإنجاز والحوافز لأنّ ذلك يؤدي إلى إنتاجية أعلى.

2-يجب أن يطبق نظام الحوافز على جميع العاملين في المنظمة.

3-يجب أن يركّز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة ولا يجب أن يكون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون بالوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقاً للمعايير المتفق عليها، وإنّما يجب البحث عن أسباب الف