

## إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الاعمال (مقاربة نظرية تحليلية)

**The problem of strategic implementation in business organizations  
(a theoretical and analytical approach)**

د. سعيذة تلخوخ

جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، s.telkhoukh@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2022 /06/30

تاريخ القبول: 2022 /06/12

تاريخ الاستلام: 2022/05/20

**ملخص:**

يهدف هذا البحث الى تبيان كيفية تنفيذ الاستراتيجية في منظمات الاعمال بالتركيز على المفاهيم والمتطلبات.

حيث تم التوصل الى أن التنفيذ الاستراتيجي يتطلب: تفصيل الاستراتيجية، الإحاطة بالقدرات القيادية، والتعبئة الاستراتيجية؛ من خلال: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ، تحديد ما الذي يجب القيام به، وتحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي؛ وذلك بالاعتماد على: الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، المهارات؛ حيث يخضع التنفيذ الاستراتيجي الفعّال إلى المنهج التنفيذي الذي يشمل: الرفع، المناخ الصحي، التناغم، والدفع . إذ يشكل هذا المنهج تنفيذاً واقعياً لمقومات الاستراتيجية الناجحة: والمتمثلة في التكامل، والمرونة، والسرعة، والمصداقية، فيكفل للقادة التنفيذيين الخروج بأفضل النتائج الممكنة، في ظل مواجهة عقبات: عدم وجود التزام الإدارة العليا، سوء اختيار طريقة إدخال التغييرات الاستراتيجية، مشاكل داخلية غير متوقعة، نقص في التواصل، لا مشاركة ولا تطابق مع التغيير الاستراتيجي، طاقة غير كافية، موارد محدودة، عدم كفاية أنظمة التحكم والمكافآت، الأحداث الخارجية. حيث يمكن أن تتفاعل هذه العوائق، وقد تؤدي إلى عقبات أخرى يمكن أن تمنع التنفيذ الاستراتيجي بنجاح.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية، التنفيذ. الاستراتيجي.

تصنيفات JEL : D29

**Abstract:**

This research aims to show how to implement strategy in business organizations by focusing on concepts and requirements.

Where it was concluded that strategic implementation requires: detailing the strategy, briefing on leadership capabilities, and strategic mobilization; Through: determining who will carry out the implementation process, defining what needs to be done, and determining the requirements for implementing the strategic alternative; This is based on: strategy, structure, systems, management style, administrative body, shared values, skills; Effective strategic execution is governed by the executive approach that includes: Lift, Healthy Climate, Harmony, and Push. This approach constitutes a realistic implementation of the components of a successful strategy: of integration, flexibility, speed, and credibility. It ensures that executive leaders come up with the best possible results, in the face of obstacles: lack of senior management commitment, poor choice of method for introducing strategic changes, unexpected internal problems. Lack of communication Lack of participation No matching with strategic change Insufficient energy Limited resources Insufficient control and reward systems External events These obstacles can interact, and may lead to other obstacles that can prevent successful strategic implementation.

**Keywords:** strategy; implementation strategic.

**JEL Classification Codes:** D29

**1. مقدمة:**

إن الإدارة الاستراتيجية هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة، بدلا من أن تكون في حالة من مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبلها. فبعد صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الاستراتيجية موضع التنفيذ. غير أن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. إذ أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الاستراتيجية ككل.

ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل الى خطوات تنفيذية سليمة.

## 1.1 الاشكالية

بناء على ما سبق، تركز هذه الورقة البحثية على الاشكالية التالية:

ما ماهية التنفيذ الاستراتيجي؟ وكيف تتم عملية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات؟

## 2.1 الفرضيات

كإجابة مبدئية، يمكن تقديم الفرضيات التالية:

- ✓ التنفيذ الاستراتيجي هو عملية إدارية تتعلق بالمهام المرتبطة بالاستراتيجية؛
- ✓ يتم القيام بعملية التنفيذ الاستراتيجية من خلال تنفيذ أعمال المنظمات الاستراتيجية.

## 3.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي؛
- ✓ إبراز أهم العناصر المرتبطة بعملية التنفيذ الاستراتيجي؛
- ✓ تبيان خطوات القيام بتطبيق الاستراتيجية؛
- ✓ تقديم مختلف المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي؛

✓ التعرف على أهم معيقات عملية التنفيذ الاستراتيجي.

## 4.1 منهجية البحث

نظرا لطبيعة الموضوع، يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بتقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

## 2. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

تعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل ادارة الاستراتيجية.

## 1.2 تعريف التنفيذ الاستراتيجي

يقصد بالتنفيذ الاستراتيجي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، حيث تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. (خبابة، أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد للتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة المتوسطة الجزائرية، 2018، صفحة 70)

## 2.2 المكلف بالتنفيذ الاستراتيجي

قد يقوم بتطبيق الاستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المنظمة وطريقة تنظيمها. (<https://www.business4lions.com/strategy-implementation>، 2022)

ففي منظمات الأعمال الكبيرة، يقوم بالتنفيذ جميع العاملين ما عدا أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا، حيث يقوم نواب الرئيس، المسؤولون عن القطاعات المختلفة، ومديرو الوحدات الاستراتيجية، مع مساعدتهم بوضع خطة شاملة للتطبيق، ثم يقوم مديرو المصانع والمشروعات ورؤساء الوحدات، بناء على هذه الخطط،

بوضع خطط تفصيلية لمصانعهم أو إداراتهم أو وحداتهم، ثم يشارك نتيجة لذلك كل مدير تنفيذي، حتى مشرفو الصف الأول بشكل أو بآخر، في تطبيق الاستراتيجية، في ضوء المستوى الذي يناسب كلا منهم.

ونذكر بأنه من المهم بمكان مراعاة مبدأ المشاركة، أي يتم مشاركة القائمين بالتنفيذ بدور واضح في عملية صياغة الاستراتيجية؛ حتى يكون لديهم المعلومات الكافية أثناء التنفيذ، وفي الوقت نفسه يعطون تدقيقاً عملياً مناسباً من المعلومات أثناء الصياغة، مما يجعل الخطة الاستراتيجية أكثر واقعية ومراعاة لظروف العمل الفعلية، وكذلك لضمان توفير أكبر قدر من الدافعية لدى العاملين لتنفيذ وإنجاز عملية التطبيق، والالتزام بنجاحها، والشعور الداخلي بالمسئولية.

ومع ذلك، فإن المستويات الإدارية التنفيذية قد تقوم بعرقلة التنفيذ الاستراتيجي ومقاومة تطبيقها إذا أدركت أنها تعارض مع ما تؤمن به من قيم، أو مع ما تحتم به من مصالح، حتى إن كان هذا الإدراك مجرد وهم، وكان ما تقوم به الإدارة العليا هو عين المصلحة؛ فإن طبائع الأمور والنفوس إنما جبلت على مقاومة الشيء الذي يفرض عليها من غيرها.

ولذلك فإنه من المفيد أن يعتبر المدير الاستراتيجي أن عملية إدارة الاستراتيجية عملية تغييرية، تحتاج إلى جهد تغييرى واضح؛ حتى يتجنب أي مقاومة يمكن أن تعرقل وتفسد كل ما بذل من جهد في صياغة الاستراتيجية أو الإعداد لتنفيذها.

### 3.2 خطوات التنفيذ الاستراتيجي

يعتبر التنفيذ الاستراتيجي عملية صعبة، معقدة ومتشعبة، ومن أجل تجاوز هذه الإشكالات ينبغي استخدام مدخل التدرج المنطقي كمفهوم رئيسي للعمليات السلوكية للتنفيذ الاستراتيجي في المنظمة، من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات العقلانية، بعد القيام بتحليل تقديرات البيئة واتجاهاتها. كما تشير التدرجية إلى المسار المنطقي والتدرجي في التنفيذ بحكم أن محيط التنفيذ هو ذلك الذي لا يمكن جمع كل الخيارات فيه في مصفوفة واحدة، كما أنه هناك العديد من الاحداث المحتمل وقوعها ولا تمتلك الإدارة عنها معلومات

دقيقة، وبالتالي فإن ذلك يتطلب منطق تدرجي للتنفيذ، حيث يستلزم هذا المنطق المتدرج التحول من الاهداف الواسعة إلى الإلتزامات الخاصة، مع تحديد هذه الاخيرة في وقت متأخر قدر الإمكان بهدف التقليل من عدم التأكد والإستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة.

وعلى العموم فإن هذا الطرح يتطلب ثلاث خطوات رئيسية للتنفيذ هي: (برحال، 2018/2017،

صفحة 56)

### 1.3.2 تفصيل الاستراتيجية

أي وضع مسار لكيفية التحول من العمل الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى الإلتزامات الخاصة، وذلك عبر عدد من الفعاليات، حيث تحوّل الطموحات الطويلة الأجل إلى أهداف سنوية مع ضرورة مراعاة ترابطها مع الأهداف الاستراتيجية.

### 2.3.2 الإحاطة بالقدرات القيادية

تؤكد التدرجية المنطقية على أهمية القدرات القيادية بوصفها حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي، حيث يعمل المخطط بشكل لاحق ليعلم بالضبط ماهي الاستراتيجية التي ستعمل على ضوءها المنظمة، ثم يقوم بضبطها وتحويلها إلى خطط لضمان إعلام جميع المستويات الإدارية الأخرى وما ينبغي عليهم القيام به من خلال وضع خطط تتضمن برامج، موازنات، وجداول تنفيذ محددة وغيرها.

### 3.3.2 التعبئة الاستراتيجية

حيث أن التنفيذ الفعال يتوقف على مدى قدرة الإدارة العليا على ايجاد الدعم للاستراتيجية المختارة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة من أجل تحقيق أقصى درجات المواءمة والانسجام مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال التخصيص الفعال للموارد وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية المختارة.

## 4.2 أبعاد التنفيذ الاستراتيجي

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي: (خباية، 2018، صفحة 516) و

<https://www.starshams.com/2021/05/strategic->

(2022، implementation.html)

### 1.4.2 تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ

من أجل تحقيق أكبر دعم للتنفيذ الاستراتيجي، لا بد من الحرص على أن يشارك المديرين في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في التنفيذ الاستراتيجي. وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

### 2.4.2 تحديد ما الذي يجب القيام به

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعية، 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.

### 3.4.2 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 الاستراتيجية والهيكلة التنظيمية؛
- ✓ تناسب الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية؛
- ✓ 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.

## 5.2 العناصر الضرورية للتنفيذ الاستراتيجي

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجاً يهتم ببيان العناصر الإدارية و التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي يطلق عليها "The sevens fram work (7s)". حيث يهتم هذا النموذج ببيان العناصر الإدارية والتنظيمات الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية، وفقاً لهذا النموذج، يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجية إذا كانت جميع عناصر النموذج متوافقة مع الاستراتيجية أو مساندة لها على الأقل.

و تمثل هذه العناصر الإدارية و التنظيمية فيما يلي: (بدرابي، 2015/2014، صفحة 60)

### 1.5.2 الاستراتيجية

تشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

### 2.5.2 الهيكل

تمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟، وتقسيم الأنشطة، وبيان التخصصات، وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

### 3.5.2 الأنظمة

تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها: نظم المعلومات، نظم الإنتاج والعمليات، نظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء و تقييم العمل.

### 4.5.2 غط الإدارة

يمثل الإيديولوجيا الفكرية لإدارة المنظمة وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أعلى الموارد مادة وبشرا ووقتا، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.



## 5.5.2 الهيئة الإدارية

يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة، وهناك يصبح من الضروري الإهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

## 6.5.2 القيم المشتركة

وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

## 7.5.2 المهارات

وتمثل القدرات والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

## 6.2 محددات التنفيذ الاستراتيجي

تتمثل المحددات الثمانية للتنفيذ الاستراتيجي استنادا الى ثومبسون في ما يلي:

(2022، <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=128092>)

✓ بناء المنظمة ورفدها بالمميزات التنافسية، والمهارات والموارد القوية لإنجاز

الاستراتيجية بنجاح؛

✓ تطوير الميزانيات لتعبئة الموارد لسلسلة القيمة وانشطتها الحرجة بهدف النجاح

الاستراتيجي؛

✓ انشاء السياسات الساندة للاستراتيجية والاجراءات الاساسية؛

✓ توظيف أفضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في كيفية انجاز سلسلة

القيمة؛

- ✓ إقامة شبكة المعلوماتية والاتصال، والتجارة الالكترونية، والاجهزة العاملة، التي تمكّن المنظمة وكادرها من انجاز أدوارها الاستراتيجية بنجاح يوماً بيوم؛
- ✓ ربط المكافآت والمحفزات بإنجاز الاهداف والاداء والتنفيذ الجيد؛
- ✓ خلق الاعمال الساندة للاستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية؛
- ✓ القيادة الضرورية لتوجيه التنفيذ قدما وصيانة التحسينات.

## 7.2 إرشادات تحضيرية لعملية التنفيذ الاستراتيجي

- قبل الدخول في تفاصيل عملية تنفيذ الاستراتيجية، نود الإشارة إلى بعض الإرشادات العامة، والتي تعمل على تحقيق أكبر دعم للتطبيق الناجح للاستراتيجية، والتي نوجزها فيما يلي:
- (/https://www.business4lions.com/strategy-implementation/، 2022)
- ✓ ضرورة الحرص على أن يشارك المدبرون، في كافة أنحاء المنظمة ومستوياتها الإدارية، بصورة مبكرة ومباشرة في عملية التنفيذ الاستراتيجي، وفي عمليات الصياغة المبكرة؛
  - ✓ أن تشرح الإدارة بوضوح أسباب اختبارها للتوجه الذي تعبر عنه الاستراتيجية؛ حتى يكون مفهوما لكافة العاملين والمدبرين في المنظمة؛
  - ✓ دراسة نظام المكافآت والحوافز، والتأكد من أنه يسير بالصورة التي تضمن تحفيز وتشجيع العاملين في كافة أنحاء المنظمة، بما يدعم نجاح تطبيق الاستراتيجية؛
  - ✓ أن يتم إعادة فحص ودراسة أسواق المنظمة ومنتجاتها وأقسامها السوقية المختلفة؛ فقد يكون من المطلوب تغيير أي منها بما يدعم جهود التنفيذ الاستراتيجي؛
  - ✓ أن يتم إعداد مجموعة من القوائم المالية الجيدة والمناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأقسام الرئيسية والفرعية؛ لتكون بمثابة ضمان لإعداد الموازنات التخطيطية التي يتم فيها تخصيص الموارد المالية بكفاءة على المراحل المختلفة لعملية تنفيذ الاستراتيجية؛
  - ✓ العمل على إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المنظمة، يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق.؛

✓ المتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم للتنفيذ الاستراتيجي.  
إن هذه الأمور وغيرها تؤكد على أن دائرة الفعل والتنفيذ يجب أن تتطابق مع دائرة القول والتخطيط.

## 8.2 مفاتيح التنفيذ الاستراتيجي الفعّال

يخضع التنفيذ الاستراتيجي الفعّال إلى أربعة عوامل تشكل ما نسميه "المنهج التنفيذي" الذي يشمل: الرفع، المناخ الصحي، والتناغم، والدفع . ويشكل هذا المنهج تنفيذاً واقعياً لمقومات الاستراتيجية الناجحة : التكامل، والمرونة، والسرعة، والمصادقية، فيكفل للقادة التنفيذيين الخروج بأفضل النتائج الممكنة. (ستاك، 2014، صفحة 1)

### 1.8.2 الرفع

تنطبق آلية عمل الرافعة على العمل ذاته لأنها تيسر عملية التنفيذ الاستراتيجي. والمؤسسات الاستثنائية وحدها هي التي تستثمر قواها الرافعة لتوليد طاقة دافعة ترتقي بأدائها كما يلي: (ستاك، 2014، صفحة 2)

✓ القوّة المدخلة = القائد ؛

✓ القاعدة = الموظفون وفرق العمل؛

✓ نقطة الارتكاز = الموارد والوسائل المتاحة؛

✓ الهدف = المنظمة ( التي تحاول النهوض بفضل الاستراتيجية المرسومة ).

يخلق التناغم بين المكوّنات الأربعة ما نطلق عليه "الرافعة"، فبالاعتماد على وزن الاستراتيجية، تستطيع القوّة الناتجة رفع الحمل الثقيل (المنظمة) ولذا، كلّما اعتمدت على الموظّفين المناسبين، في الأماكن المناسبة، وبالأدوات الملائمة، امتلكت القوّة التي تمكن من تنفيذ الأولويات الاستراتيجية بسهولة. وهذه هي آليات الرفع التي تمكّن فرق العمل التنفيذ بسرعة ودقّة.

### 2.8.2 المناخ وبيئة العمل

يعتمد التنفيذ الفعّال للاستراتيجية على وجود بيئات عمل خلاقة وداعمة للإنجاز والإبداع، في ظل

ثقافة تنظيمية تبث روح المبادرة في موظفيها وتحفز التلاحم لتحقيق الأهداف والرؤية الشاملة. (ستاك، 2014، صفحة 5)

### 3.8.2 التناغم

يشير التناغم إلى الوفاق القائم بين الأولويات التنظيمية الشاملة من ناحية، وبين جهود الموظفين اليومية من ناحية أخرى. هنا يبرز دور القائد في تحفيز ومساندة المرؤوسين ليتجاوزوا معدلات الأداء التقليدية ويرفعوا جودة الإنتاج. (ستاك، 2014، صفحة 7)

### 4.8.2 الدفع

من بين كل المسؤوليات القيادية، تتمتع قدرة القائد على تمهيد وتعبيد طريق النجاح لموظفيه بأهمية بارزة. يتضمن ذلك التحكم في سرعة التقدم، وتذليل العقبات، ودفعهم للمضي قدماً، وتحقيق الأهداف المنشودة. (ستاك، 2014، صفحة 8)

### 9.2 معيقات التنفيذ الاستراتيجي

تمت دراسة عقبات التنفيذ الاستراتيجي، حيث [https://stringfixer.com/ar/Strategy\\_implementation](https://stringfixer.com/ar/Strategy_implementation) حددت العديد من الدراسات عددًا من عقبات التنفيذ المختلفة.

يمكن تصنيف هذه العقبات في عدة فئات، بما في ذلك القيادة، والوقت المتاح، والتواصل والتصورات، والإحجام عن التغيير، والتشخيص السلوكي، ومهارات الناس، والمشاركة، والثقافة التنظيمية والمناخ، والهيكلي، وحجم التغييرات الاستراتيجية، والتنسيق، والموارد، والأداء، والإدارة والأحداث الخارجية.

بعض العقبات الأكثر تكرارًا هي:

(2022, [https://stringfixer.com/ar/Strategy\\_implementation](https://stringfixer.com/ar/Strategy_implementation))

✓ عدم وجود التزام الإدارة العليا؛

✓ سوء اختيار طريقة إدخال التغييرات الاستراتيجية؛

- ✓ مشاكل داخلية غير متوقعة؛
- ✓ نقص في التواصل؛
- ✓ لا مشاركة ولا تطابق مع التغيير الاستراتيجي؛
- ✓ طاقة غير كافية؛
- ✓ موارد محدودة؛
- ✓ عدم كفاية أنظمة التحكم والمكافآت؛
- ✓ الأحداث الخارجية.

يمكن أن تتفاعل هذه العوائق، وقد تؤدي إلى عقبات أخرى يمكن أن تمنع التنفيذ الاستراتيجي

بنجاح .

### 3. خاتمة:

من أجل التنفيذ الاستراتيجي، ولجعل هذه الأخيرة قابلة للاستخدام، وكذا ترجمة استراتيجية العمل إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية الواضحة قصيرة المدى (الأنشطة والنتائج)، يجب أن تترجم الاستراتيجية إلى مجموعة من الخطوات التشغيلية القابلة للتنفيذ، وترجمة القضايا والعناصر والاحتياجات الأساسية للاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل وبطاقات قياس الأداء، وهذه الترجمة جزء لا يتجزأ من عملية التنفيذ. إن تطوير هذه المجموعة من الأهداف الواضحة، التي تتعلق منطقيًا بالاستراتيجية وكيف تخطط المنظمة للمنافسة، هو جانب مهم من عملية التنفيذ الفعال، حيث يمكن أن يكون لوجود خطة تنفيذ محددة ومفصلة وشاملة تأثير إيجابي على مستوى نجاح جهود التنفيذ الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه يساعد في تحديد ما هو مطلوب من حيث الموارد والقدرات والوقت.

يتم التنفيذ الاستراتيجي من خلال ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات الساندة والاتصالات والقيادة ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. لذا فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة

ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً، وإن أي فشل للإدارة في تطبيق الاستراتيجية لن يقتصر على هذه الحلقة الديناميكية الحساسة وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية ككل.

## النتائج

تم التوصل من خلال هذا البحث إلى عدد من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- ✓ يقصد بالتنفيذ الاستراتيجي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، حيث تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية؛
- ✓ قد يقوم بتطبيق الاستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المنظمة وطريقة تنظيمها؛
- ✓ يتطلب التنفيذ الاستراتيجي ثلاث خطوات رئيسية للتنفيذ هي: تفصيل الاستراتيجية، الإحاطة بالقدرات القيادية، والتعبئة الاستراتيجية؛
- ✓ تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ، تحديد ما الذي يجب القيام به، وتحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي؛
- ✓ قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجاً يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، وهي تتمثل فيما يلي: الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، المهارات؛
- ✓ تتمثل المحددات الثمانية للتنفيذ الاستراتيجي استناداً إلى ثومسون في ما يلي: بناء المنظمة ورفدها بالمميزات التنافسية، والمهارات والموارد القوية لإنجاز الاستراتيجية بنجاح، تطوير الميزانيات لتعبئة الموارد لسلسلة القيمة وانشطتها الحرجة بهدف النجاح الاستراتيجي، انشاء السياسات الساندة للاستراتيجية والاجراءات الاساسية، توظيف أفضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في

كيفية انجاز سلسلة القيمة، اقامة شبكة المعلوماتية والاتصال، والتجارة الالكترونية، والاجهزة العاملة، التي تمكن المنظمة وكادرها من انجاز أدوارها الاستراتيجية بنجاح يوماً بيوم، ربط المكافآت والمحفزات بإنجاز الاهداف والاداء والتنفيذ الجيد، خلق الاعمال الساندة للاستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية، والقيادة الضرورية لتوجيه التنفيذ قدما وصيانة التحسينات.

✓ قبل الدخول في تفاصيل عملية تنفيذ الاستراتيجية، توجد بعض الإرشادات العامة، والتي تعمل على تحقيق أكبر دعم للتطبيق الناجح للاستراتيجية، والتي نوجزها فيما يلي: الحرص على أن يشارك المدبرون، بصورة مبكرة ومباشرة في عملية التنفيذ الاستراتيجي؛ أن تشرح الإدارة بوضوح أسباب اختبارها للتوجه الذي تعبر عنه الاستراتيجية؛ دراسة نظام المكافآت والحوافز، والتأكد من أنه يدعم نجاح تطبيق الاستراتيجية؛ أن يتم إعادة فحص ودراسة أسواق المنظمة ومنتجاتها وأقسامها السوقية المختلفة؛ أن يتم إعداد مجموعة من القوائم المالية الجيدة والمناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأقسام الرئيسية والفرعية؛ لتكون بمثابة ضمان لإعداد الموازنات التخطيطية التي يتم فيها تخصيص الموارد المالية بكفاءة على المراحل المختلفة لعملية تنفيذ الاستراتيجية؛ العمل على إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المنظمة، يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق؛ والمتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم للتنفيذ الاستراتيجي.

✓ يخضع التنفيذ الاستراتيجي الفعّال إلى أربعة عوامل تشكل ما نسميه "المنهج التنفيذي" الذي يشمل: الرفع، والمناخ الصحي، والتناغم، والدفع. ويشكل هذا المنهج تنفيذاً واقعياً لمقومات الاستراتيجية الناجحة: التكامل، والمرونة، والسرعة، والمصدقية، فيكفل للقادة التنفيذيين الخروج بأفضل النتائج الممكنة.

✓ عقبات التنفيذ الاستراتيجي الأكثر تكراراً هي: عدم وجود التزام الإدارة العليا، سوء اختيار طريقة إدخال التغييرات الاستراتيجية، مشاكل داخلية غير متوقعة، نقص في التواصل، لا مشاركة ولا تطابق مع التغيير الاستراتيجي، طاقة غير كافية، موارد محدودة، عدم كفاية أنظمة التحكم

والمكافآت، الأحداث الخارجية. حيث يمكن أن تتفاعل هذه العوائق، وقد تؤدي إلى عقبات أخرى يمكن أن تمنع التنفيذ الاستراتيجي بنجاح .

#### 4. قائمة المراجع:

- برحال، عبد الوهاب، (2018/2017)، علاقة إدارة المعرفة بإعداد والتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- خبابة علاء الدين، (2018)، أثر البعد الانساني للثقافة على التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (2)7، الصفحات 505-527.
- خبابة علاء الدين، (2018)، أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد للتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 9(1)، الصفحات 64-88.
- ستاك، لورا، (2014)، التنفيذ هو الاستراتيجية، هكذا يحقق القادة أعظم الانجازات في أسرع وقت، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الامارات العربية المتحدة.
- بدرابي ، يحيى، (2015/2014)، أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية حالة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

<https://www.business4lions.com/strategy-implementation/>. (consulté le 05/05/2022)

[https://stringfixer.com/ar/Strategy\\_implementation.dfgf.\)](https://stringfixer.com/ar/Strategy_implementation.dfgf.) fgf).  
gdf. fdg: dfg. (consulté le 04/05/2022)



<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=128092> .

(consulté le 14/5/2022)

<https://www.business4lions.com/strategy-implementation> .

(consulté le 06/05/2022).

[https://www.starshams.com/2021/05/strategic-](https://www.starshams.com/2021/05/strategic-implementation.html)

[implementation.html](https://www.starshams.com/2021/05/strategic-implementation.html) . (consulté le 05/05/2022)