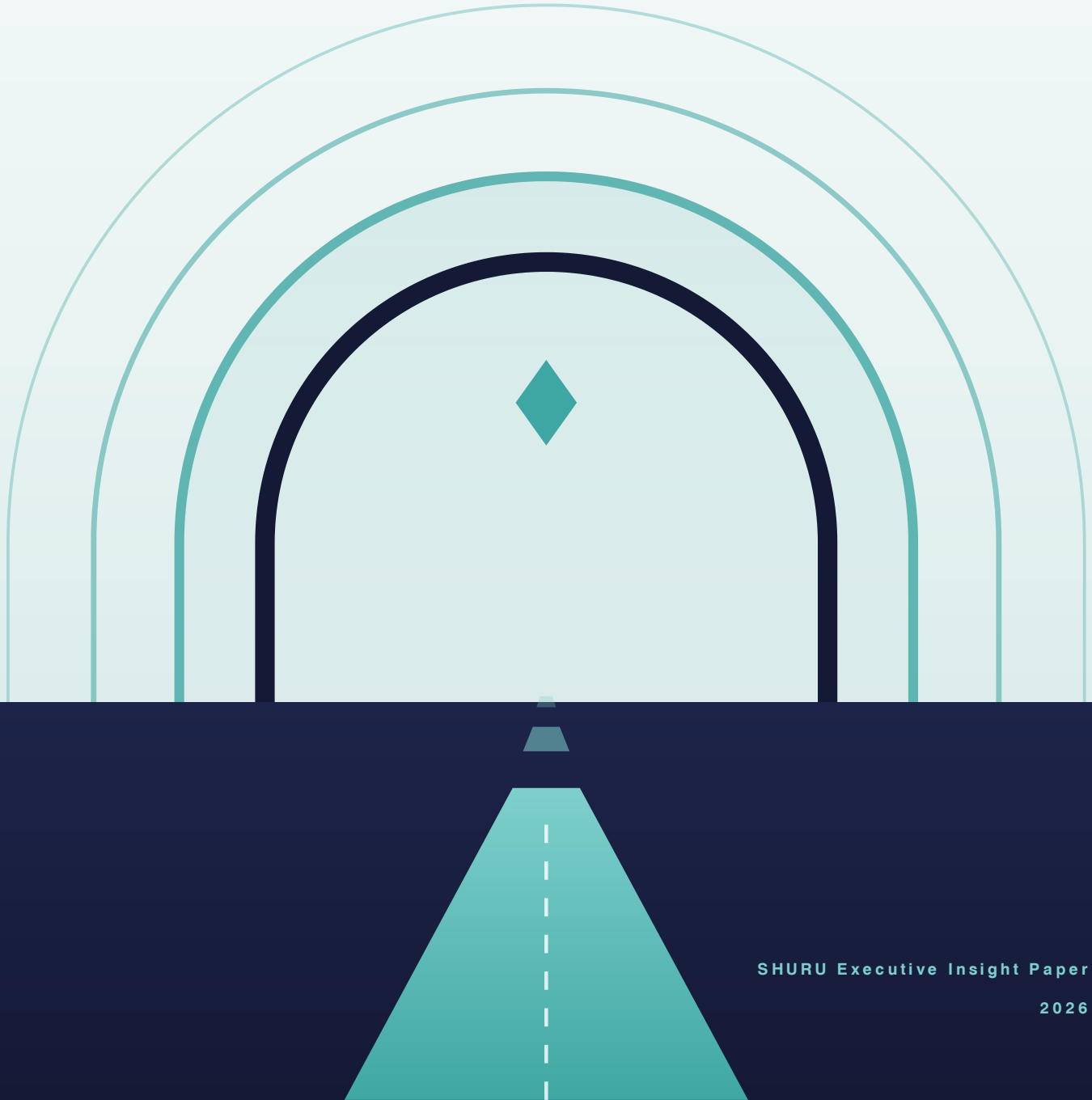


فجوة التنفيذ

من الاستراتيجية إلى القيمة:
أين تتعطل المؤسسات بين القرار والأثر؟

التنفيذ ليس المرحلة التي تأتي بعد الاستراتيجية؛ بل هو النظام الذي يحدد ما إذا كانت الاستراتيجية ستصبح قيمة أم ستبقى نية.



الاستراتيجية قد تكون واضحة... ومع ذلك لا تصل المؤسسة إلى النتائج

وجود استراتيجية جيدة لا يعني بالضرورة امتلاك القدرة على تنفيذها.

أكثر من النصف قالوا إن شركاتهم لا تمتلك استراتيجية رابحة. + 1/2	نحو الثلثين قالوا إن مؤسساتهم لا تمتلك القدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها. 2/3
--	--

[1] Harvard Business Review · 2015

من استطلاع تنفيذي عالمي مستمر نُشرت نتائجه في ديسمبر 2015. هذه النتائج تاريخية وليست قياساً لحالة المؤسسات في 2026، لكنها تُبرز أن الفجوة بين الاستراتيجية والقدرة على التنفيذ مشكلة إدارية ممتدة.

ترى SHURU أن هذه الفجوة لا تظهر في نقطة واحدة، بل عبر منظومة مترابطة:



وقد تكون المؤسسة قوية في أحد هذه الأبعاد وضعيفة في آخر؛ لذلك فإن تحسين التنفيذ لا يبدأ دائماً بخطة جديدة أو PMO أكبر.

أحياناً يبدأ بـ

05	04	03	02	01
قدرة داخلية أقوى	محفظة أكثر واقعية	حوكمة أبسط	أولوية أقل	قرار أوضح

الخلاصة

السؤال ليس فقط: هل استراتيجيتنا جيدة؟
بل: هل بنت المؤسسة النظام القادر على تحويلها إلى نتائج؟

أين تضع الاستراتيجية بين القرار والأثر؟

من السهل تفسير ضعف النتائج باعتباره مشكلة تنفيذ. لكن هذا التشخيص قد يكون مضللاً؛ فقد تبدأ المشكلة قبل التنفيذ نفسه.



أدبيات HBR حول تنفيذ الاستراتيجية أشارت إلى أن المؤسسات كثيراً ما تواجه صعوبة في التنسيق بين الوحدات والتكيف مع التغير، وليس فقط في الالتزام بخطة مركزية [2].

الاستراتيجية لا تصبح قابلة للتنفيذ بمجرد اعتمادها

الاستراتيجية الحقيقية تفرض اختيارات. إذا لم تستطع المؤسسة الإجابة بوضوح عن الأسئلة التالية، فقد تكون الاستراتيجية موجودة في الوثيقة أكثر من وجودها في القرارات:

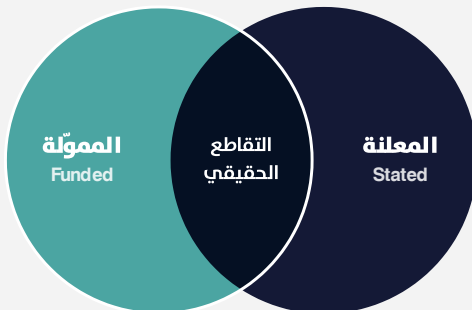
- 01 ما أهم الأولويات؟
- 02 ما الذي لن نفعله؟
- 03 أين ستذهب الموارد؟
- 04 ما الذي يمكن إيقافه؟
- 05 كيف سنعرف أن الأولويات تحققت؟

إدارة المحافظ إحدى الآليات التي تربط الاستراتيجية بقرارات الاستثمار والتنفيذ؛ فـ **PMI** يعرّف المحفظة باعتبارها مجموعة من المشاريع والبرامج والأعمال المدارة معاً لتحقيق أهداف استراتيجية، ويربط إدارة المحافظ مباشرة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة [3].

سؤال تنفيذي

إذا نظرنا إلى المشاريع التي تمولها المؤسسة اليوم، هل نستطيع استنتاج استراتيجيتها منها؟

إذا كانت الإجابة «لا»، فهناك على الأرجح فجوة بين الاستراتيجية المعلنة والاستراتيجية الممولة.



قد تكون المشكلة في القرار... لا في المشروع

عدم وضوح أدوار القرار يؤدي إلى:

- تصعيد غير ضروري
- تعدد الموافقات
- انتظار طويل
- تداخل في المسؤوليات
- قرارات تُتخذ دون مالك واضح للنتيجة

من يقرر؟

كثير من الاختناقات التنفيذية تبدأ بسؤال بسيط
لم تتم الإجابة عنه.

مقال HBR الشهير *Who Has the D?* ناقش كيف تتعطل القرارات عندما يكون هناك غموض حول من يملك حق اتخاذها، واقترح وضوح أدوار القرار أداة لتحسين الأداء^[4].

SHURU Concept

ديون القرار

Decision Debt

القرار المؤجل لا يختفي. قد يتحول بمرور الوقت إلى:



السؤال

كم من مشكلات التنفيذ الحالية هي في حقيقتها قرارات لم تُحسم في الوقت المناسب؟

المشروع الموجود في Pipeline ليس بالضرورة مشروعًا قابلاً للتنفيذ

قد تبدو المحفظة كبيرة على الورق، بينما تكون القدرة الفعلية على التنفيذ أقل بكثير.

كم مبادرة لدينا؟
السؤال الشائع

كم مبادرة جاهزة فعليًا؟
السؤال الذي يصنع الفرق

PMI يربط إدارة المحافظ بالاختيار وترتيب الأولويات والموازنة والتفويض والمراقبة بما يخدم الأهداف الاستراتيجية، كما تشمل إعادة المواءمة مع تغيير الاستراتيجية والقيود^[3].

SHURU Portfolio Readiness Check

قبل اعتبار المبادرة ضمن خطة التنفيذ الفعلية:



الخلاصة

المحفظة لا تصبح أقوى بإضافة المشاريع... بل بزيادة مصداقية ما تحتويه.

هل ندير المشروع... أم ندير التقرير؟

الرؤية الجيدة للمشروع مهمة. لكن الرؤية لا تساوي السيطرة. قد تكون التقارير دقيقة، والألوان محدّثة، والاجتماعات منتظمة، بينما لا تزال المؤسسة عاجزة عن إزالة العقبات التي تؤثر فعليًا في النتائج.

Control

ما نستطيع تغييره

التنفيذ الفعّال يحتاج إلى أكثر من Reporting:

- إدارة الاعتماديات
- معالجة القيود
- سرعة التصعيد
- وضوح المسؤولية
- إعادة تخصيص الموارد
- اتخاذ القرار في الوقت المناسب

≠

Visibility

ما نراه

العقبة ظاهرة في التقرير... لكن لا أحد يملك إزالتها

تقارير منتظمة، لوحات ملوّنة، اجتماعات متابعة.

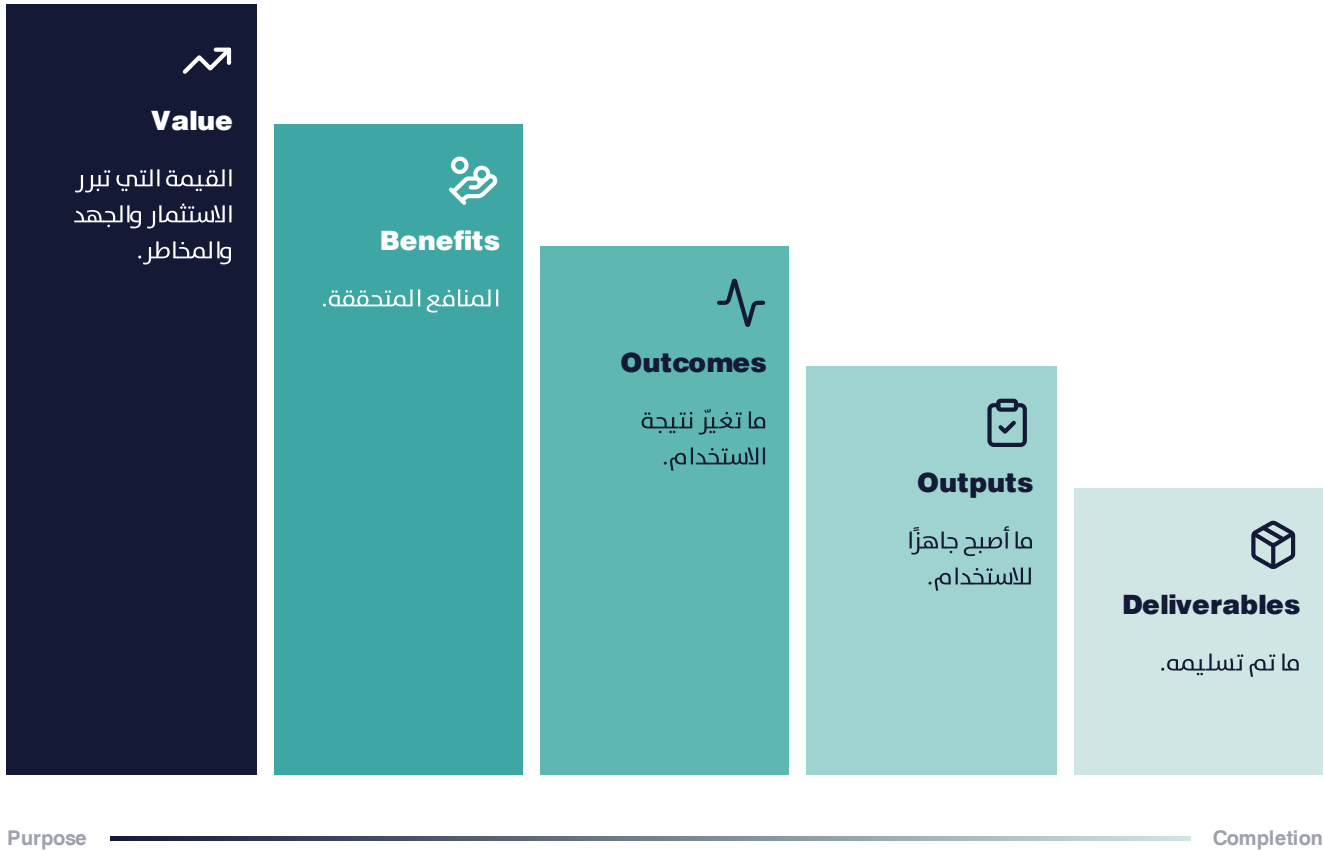
تشير أبحاث تنفيذ الاستراتيجية إلى أهمية التنسيق الأفقي بين الوحدات والقدرة على التكيف مع المتغيرات، بدل النظر إلى التنفيذ كعملية خطية من أعلى إلى أسفل فقط [2].

SHURU Point of View

قيمة الـ PMO لا تظهر في سرعة إنتاج التقرير، بل في قدرته على تحسين جودة القرار والتدخل.

التسليم ليس نهاية القصة

يمكن للمشروع أن يحقق نطاقه وجدوله وتسليماته، ومع ذلك لا تتحقق الغاية التي بدأ من أجلها. لهذا من المهم الفصل بين:



يصف PMI إدارة تحقيق المنافع (Benefits Realization Management) بأنها الخيط المشترك الذي يمتد من استراتيجية المؤسسة عبر تسليمات المشاريع التي تسهم في المنافع^[5]، ويؤكد إطاره لإدارة المنافع أن استدامة المنافع تمتد إلى ما بعد انتهاء المشروع وانتقال العمل إلى وحدات الأعمال^[6].

SHURU Principle

Delivery proves completion. Value proves purpose.

التسليم يثبت الاكتمال... والقيمة تثبت الغاية.

هل تتعلم المؤسسة من التنفيذ... أم تكرر البداية؟

هناك فرق بين تنفيذ مشروع ناجح وبين بناء قدرة مؤسسية. يمكن للمشروع أن ينجح لأن:

ظروفاً خاصة
ساعدت عليه



03

خبيراً خارجياً حل
المشكلة



02

فريقاً استثنائياً
قاده



01

هل أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على تكرار
النجاح؟



أسئلة SHURU

هل يتم توثيق الدروس؟



هل تصبح المعرفة قابلة لإعادة الاستخدام؟



هل تنتقل الخبرة بين المشاريع؟



هل تقل الحاجة إلى إعادة اختراع الحل؟



هل ترتفع قدرة الفرق الداخلية بمرور الوقت؟



يضع المعيار ISO 30401 متطلبات وإرشادات لإنشاء نظام فعال لإدارة المعرفة والمحافظة عليه وتحسينه داخل المؤسسات. الإصدار المنشور هو ISO 30401:2018 وتعديلاته، بينما يعمل ISO على إصدار جديد ما يزال قيد التطوير [7].

الخلاصة

الإنجاز الذي لا يتحول إلى معرفة وقدرة يظل نجاحاً منفرداً... لا قدرة مؤسسية.

منظومة SHURU للتنفيذ

يعتمد منظور SHURU على خمس مناطق يجب أن تعمل كمنظومة واحدة.



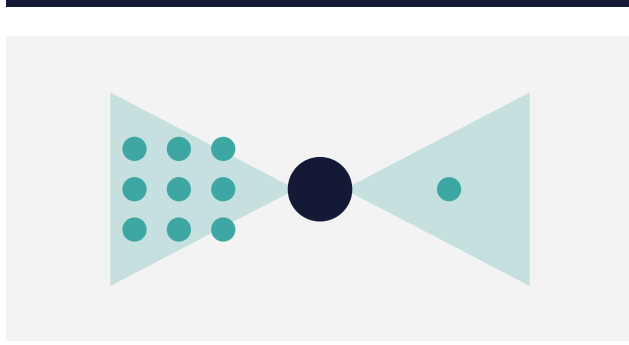
هذا النموذج إطار تحليلي خاص بـ **SHURU**، وليس مقياساً علمياً أو معياراً دولياً، وقد طُوّر كأساس مشترك لفهم مشكلات التنفيذ المؤسسي.

الفكرة المحورية

ضعف أي بُعد لا يبقى داخله... بل ينتقل إلى بقية منظومة التنفيذ.

أربعة أنماط لفجوة التنفيذ

هذه ليست نتائج دراسة ميدانية، بل تصنيف تحليلي من SHURU يمكن استخدامه في التشخيص الأولي.



02

Decision Bottleneck

توجد خطط واضحة، لكن القرارات الحرجة تتجمع عند مستوى واحد أو عدد محدود من الأفراد.



01

Strategy Overload

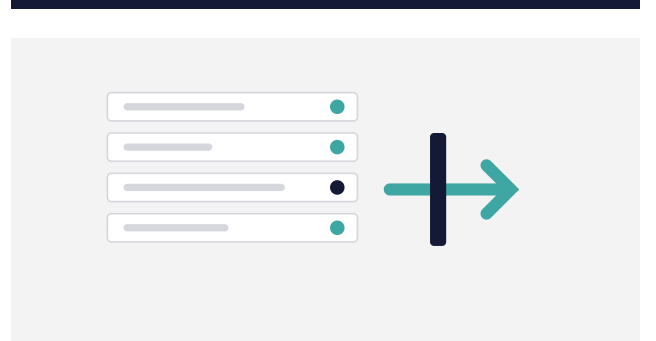
تملك المؤسسة عددًا كبيرًا من الأولويات، حتى تفقد الأولوية معناها.



04

Value Leakage

تُنجز المبادرات، لكن القيمة تتسرب بين التسليم والاستخدام والنتائج.



03

Delivery Visibility Trap

تملك المؤسسة قدرًا كبيرًا من بيانات التنفيذ، لكنها لا تستطيع التدخل لإزالة القيود.

سؤال الصفحة

أي نمط يظهر أكثر في مؤسستك؟

10 أسئلة تكشف فجوة التنفيذ

لا يهدف هذا التشخيص إلى منح المؤسسة درجة جذابة؛ هدفه تحديد أين تتركز مخاطر التنفيذ.

هل تعرف أصحاب العلاقة من يملك القرارات الحرجة؟ Governance  02	هل تتفق القيادة على أهم الأولويات؟ Strategy  01
هل يتبع تخصيص الموارد الأولويات فعلاً؟ Strategy  04	هل تستطيع المؤسسة إيقاف مبادرة لم تعد تحقق قيمة؟ Strategy  03
هل تُصعد المشكلات قبل أن تتحول إلى أزمات؟ Delivery  06	هل يوجد مالك واضح للنتيجة لكل مبادرة؟ Governance  05
هل تستمر ملكية المنافع بعد انتهاء المشروع؟ Value  08	هل نقيس النتائج أم التسليم فقط؟ Value  07
هل أصبحت المؤسسة أكثر قدرة بعد آخر مجموعة مشاريع؟ Knowledge & Capability  10	هل تنتقل المعرفة من مشروع إلى آخر؟ Knowledge & Capability  09

كيف تقرأ النتيجة؟

إذا كانت إجابتك «لا» عن سؤالين أو أكثر يحملان الوسم نفسه، فهذا البُعد هو الموضع الأرجح لانكسار منظومة التنفيذ لديك، وهو نقطة البداية للتشخيص.

Value 

Delivery 

Governance 

Strategy 

Knowledge & Capability 

① ينص إطار SHURU للتنفيذ على أن هدف التشخيص ليس إنتاج **Vanity Maturity Score**، بل كشف مواطن مخاطر التنفيذ وضعف الحوكمة والاعتماد على القدرات الخارجية.

من التشخيص إلى قدرة قابلة للاستمرار



هذه المراحل الأربع هي المنهجية الحالية المعرّفة في إطار SHURU للتنفيذ (SHURU Execution Framework).

المبدأ

**الحل الذي لا تستطيع المؤسسة تشغيله بعد مغادرة
المستشار ليس حلاً مكتملاً.**

لا تُدر كل مشروع... أدر نظام التنفيذ

القيادة لا تحتاج إلى التدخل في تفاصيل كل نشاط، لكنها تحتاج إلى رؤية واضحة لخمس أسئلة:

Are we focused?

هل الأولويات قليلة وواضحة؟



01

Can we decide?

هل القرارات تتحرك بالسرعة المطلوبة؟



02

Can we execute?

هل الموارد والاعتماديات والقدرات متوفرة؟



03

Are we creating value?

هل تحققت النتائج التي بُني عليها الاستثمار؟



04

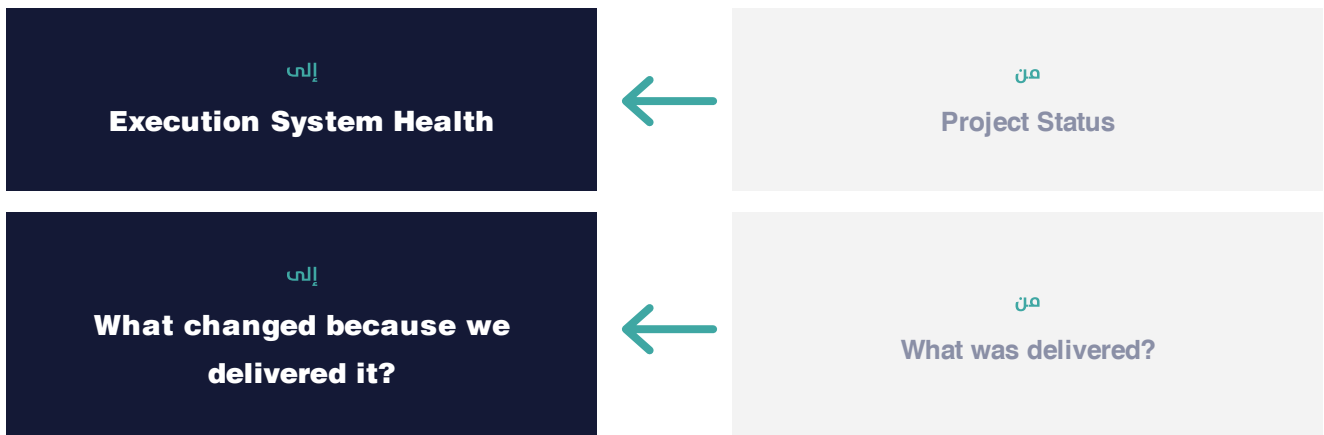
Are we getting stronger?

هل أصبحت المؤسسة أكثر قدرة نتيجة التنفيذ؟



05

التحوّل المطلوب



من استراتيجية مكتوبة... إلى قدرة تعمل

لا تبدأ فجوة التنفيذ دائماً عند التنفيذ. قد تبدأ من:

03  محفظة تجاوزت قدرة المؤسسة	02  قرار لم يُحسم	01  استراتيجية لا تفرض اختيارات
06  خبرة تختفي بانتهاء الفريق	05  مشروع ينتهي عند التسليم	04  PMO يرى المشكلة ولا يستطيع التدخل

لذلك، لا يكفي تحسين جزء واحد من المنظومة.

SHURU Point of View

المؤسسات الأقوى ليست التي تخطط أكثر، بل التي تبني نظاماً يجعل الاستراتيجية قابلة للقرار، والقرار قابلاً للتنفيذ، والتنفيذ قابلاً للتحويل إلى قيمة، والقيمة قابلة للاستمرار.

عن هذه الورقة

هذه الورقة Executive Insight Paper وليست دراسة إحصائية أصلية. بُني محتواها من ثلاثة أنواع من المصادر:



SHURU Execution Framework v2.1

الإطار الداخلي الذي يربط الاستراتيجية والحوكمة والتنفيذ والقيمة والمعرفة والقدرة المؤسسية، ويشدد على قابلية الحل للتطبيق ونقل القدرة للعمل بدل الاكتفاء بتصميم نموذج نظري.



التحليل والمفاهيم الأصلية لـ SHURU

ومنها SHURU Execution System،
Execution Patterns،
Execution Diagnostic.



الأدبيات والمعايير المهنية

،ISO، PMI
،Harvard Business Review

Selected References

1. Leinwand, P., Mainardi, C., & Kleiner, A. *5 Ways to Close the Strategy-to-Execution Gap*. Harvard Business Review, December 2015.
2. Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. *Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It*. Harvard Business Review, March 2015.
3. Project Management Institute. *The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition*. PMI, 2017.
4. Rogers, P., & Blenko, M. *Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance*. Harvard Business Review, January 2006.
5. Project Management Institute. *Benefits Realization Management: A Practice Guide*. PMI, 2019.
6. Project Management Institute. *Benefits Realization Management Framework*. PMI Thought Leadership, 2016.
7. ISO. *ISO 30401:2018 — Knowledge management systems — Requirements* (with Amd 1:2022 and Amd 2:2024); new edition ISO/DIS 30401 under development.

Executive Diagnostic

أين تنكسر منظومة التنفيذ لديك؟

ابدأ بتشخيص تنفيدي مع شروع يحدد أين تتركز مخاطر التنفيذ في مؤسستك.

consult@shuru.sa

التنفيذ يصبح أقوى عندما يصبح أوضح.

Smarter Decisions. Stronger Execution.



www.shuru.sa
consult@shuru.sa