

## جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

سنة ثالثة -ادارة أعمال-

المادة: الادارة الاستراتيجية

أستاذة المادة :لامية عاتي

[atilamia650@yahoo.fr](mailto:atilamia650@yahoo.fr)

### المحاضرة السادسة: إجراءات وخطوات الصياغة، التنفيذ والرقابة الإستراتيجية

#### أهداف المحاضرة:

بعد اكمال المحاضرة يكون الطالب قد استوعب مداخل المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية ،متطلبات تنفيذ الاستراتيجية و كذا أهم أنواع الرقابة الاستراتيجية

#### خطة المحاضرة:

- صياغة الاستراتيجية
- تنفيذ الاستراتيجية
- الرقابة الاستراتيجية

### 1. صياغة الإستراتيجية

يمكن تعريف صياغة الإستراتيجية على أنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي، من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف، مع الفرص والتهديدات في المنظمة، تكمن أهمية صياغة الإستراتيجية في مايلي:

- تعتبر الصياغة المرحلة التي تربط بشكل ملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة، وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.
- مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
- المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.
- تمثل القاعدة الأساسية لبدء عملية تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقاً فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون خيارات محددة.

### 1.1. خطوات صياغة الإستراتيجية

تعد صياغة الإستراتيجية عملية معقدة، وتتطلب العديد من الخطوات:

- تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا ما إستمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحققها مازالت قائمة.
- تحديد الفجوة الإستراتيجية، أي الفرق ما بين الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه.
- البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي.
- تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث عن إمكانية إستخدامها، حجم العوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل البدائل الإستراتيجية.
- ترجمة البدائل إلى خطة عمل زمنية.
- إعداد الإستراتيجية في شكلها المتكامل، حيث يوضح الوضع الحالي للمنظمة والأهداف.

### 2.1. البدائل الإستراتيجية

في ضوء تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد هذه الأخيرة لإتجاهها الإستراتيجي، يتم توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتي تخضع لتقييم دقيق من قبل المنظمة، إستناداً إلى مجموعة من العوامل يتم تبني الخيار الذي يحقق لها قصدها.

تخضع البدائل المتاحة إلى غربلة من قبل المنظمة، ويؤخذ في عين الإعتبار كل من:

- الأهداف: يُراعى في إختيار البديل، الأهداف التي سبق وأن حددتها المنظمة في أن تكون غير متعارضة فيما بينها.
- التوافق مع متغيرات البيئة: فالخيار الإستراتيجي يفترض فيه أن يكون متوافق مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ومحطات لتهدداتها، ومتناغم مع نقاط قوتها الداخلية، متجنباً لنقاط ضعفها.
- المهارات الإدارية وقيم الإستراتيجيون: يتوقف إختيار البديل الإستراتيجي على الإعتبارات الذاتية لأفراد الإدارة العليا، من قيم شخصية ومهارات إدارية، فعلى سبيل المثال، المدير الذي يفنق للخبرة في خدمة الأسواق الدولية، سيفكر أكثر من مرة في التنوع الدولي.

### 3.1. مداخل الخيار الإستراتيجي

يمكن أن تلجأ المنظمة إلى أحد المداخل التالية لتحديد الجهة المسؤولة عن الصياغة، وتحديد الإختيار الإستراتيجي، تتمثل هذه المداخل في:

- مدخل المؤسس الأول: حيث وفق هذا المدخل، يرسم مؤسس المنظمة الأول أغلب ملامحها الإستراتيجية، بناءً على قدراته الشخصية، مهاراته وكذا تجاربه، لعلّ أبرز مثال عن هذا المدخل كل من: Steve jobs في شركة Apple، Bill Gate في شركة Microsoft، وMichael dell في شركة Dell.
- مدخل التفويض: يفوض المديرون الجزء الأكبر من صياغة الإستراتيجية لمروؤسيهم من رؤساء الأقسام ومديري وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- مدخل التعاون: تصاغ الإستراتيجية وفق منظور تشاركي بين المدير ومروؤسيه الأساسيين، ويتألف الفريق من المديرين التنفيذيين والإستشاريين، يتناسب هذا المدخل والمنظمات التي تتطلب صياغة الإستراتيجية فيها، الإهتمام بتفاصيل عمل وحدات الأعمال.
- المدخل الريادي: يعمل هذا المدخل على تشجيع الأفكار والمبادرات كطرح منتج جديد أو الدخول إلى سوق جديد، ...إلخ، ثم يختار المديرين بدورهم الإقتراحات، وعلى سبيل المثال إعتد هذا المدخل من قبل شركة Sony اليابانية للصناعات الإلكترونية.

### 4.1. تقييم البدائل الإستراتيجية

تشير معظم الأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية، ومن ثم إختيار البديل الإستراتيجي المناسب. ومن أكثر نماذج تحليل المحفظة إستخداماً:

#### 1.4.1. مصفوفة BCG

حيث طرحت هذه المصفوفة من قبل كل من شركة General electrics الأمريكية، ومجموعة "بوستن" الإستشارية، تستخدم المصفوفة لتحليل حافظة أنشطة المنظمة وتوضيح البدائل الإستراتيجية المتاحة. تُشكل المصفوفة إنطلاقاً من متغيرين أساسيين، هما الحصة السوقية النسبية، ومعدل نمو السوق.

- الحصة السوقية النسبية: تعكس الحصة السوقية النسبية لمنظمة ما، وضعيتها التنافسية مقارنة بقائد السوق إذا كانت المنظمة تطمح في منصب قيادة السوق. أو مقارنة حصتها مع حصة مجموعة من المنافسين. ونحسب كما يلي: معدل مبيعات المنتج أ/ معدل مبيعات أكبر منافسين.
- معدل نمو السوق: يعكس معدل نمو السوق جاذبيته، ويرتبط بشكل كبير بدورة حياة المنتج أو المجال التنافسي، فإن كان في البداية يكون مرتفع، سيقبل بشكل كبير في مرحلة الإنحدار. ويحسب كما يلي:  $\frac{\text{معدل مبيعات المنتج - مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}}$  ويمثل معدل نمو السوق عمودياً (من 0 إلى 20%) مقسماً إلى جزئين، عال ومنخفض، أما المحور الأفقي، فيمثل الحصة السوقية النسبية (النصيب النسبي من السوق) (بمدى من 0 إلى 10)، مقسماً أيضاً إلى جزئين عال ومرتفع. بعد تشكيل الإحداثيات، ستنموضع المنتجات أو مجالات النشاط في واحدة من الخانات، هي كالتالي:

شكل رقم (1): مصفوفة BCG



- خانة الكلاب (الأوزان الميتة): بحصة سوقية نسبية ضعيفة، ومعدل نمو سوق منخفضة، منتجات هذه الخانة تصور بالكلاب التي تنبج دون فائدة، أي لا فائدة مرجوة من مواصلة الإستثمار فيها. فهي لا تدر النقد الذي يبرر وجودها، تلجأ المنظمة عادة إلى إستبعادها. وبالتالي فإن الإستراتيجية لمنتجات هذه الخانة هي: الإنكماش والتراجع

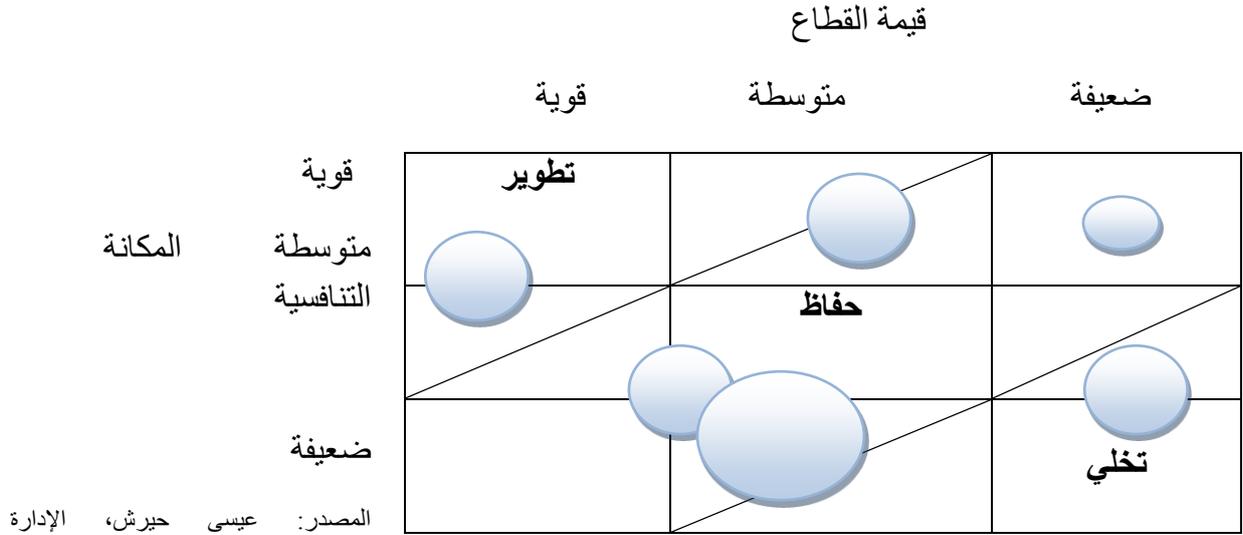
عن الإستثمار، للإشارة فقط، أنشطة هذه الخانة قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو الترددات

- الترددات (علامة الإستفهام): تتميز منتجات هذه الخانة بحصة سوقية نسبية منخفضة، مقابل نمو سوق مرتفع، سميت منتجات هذه الخانة الترددات بسبب مصيرها غير الواضح، فلما أن تنجح وتصبح نجوم، أو تفشل وتصبح كلاب، مصير الترددات مرتبط بمستوى الدعم المالي الذي ستحضى به للإستفادة من إرتفاع معدل نمو السوق، أكثر الإستراتيجيات الملائمة لمنتجات هذه الخانة كل من إختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، إذا ما وجدت الدعم أو التخلي عنها إن إستحال تدعيمها.
- النجم: يمتاز النجم بحصة سوقية ومعدل نمو سوق مرتفعين، تحتاج منتجات هذه الخانة الإستثمار في البحث والتطوير لتعزيز موقعها الحالي لأطول مدة ممكنة، بعد ذلك سوف يتسم نموها بالبطء وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية (بقرة حلوب)، من أكثر الإستراتيجيات التي تناسب هذه الأنشطة هي: إستراتيجية التكامل العمودي والأفقي، أو تطوير السوق أو المنتج.
- البقرة الحلوب: تتميز بحصة سوقية نسبية مرتفعة، مقابل معدل نمو سوق منخفض، تساهم هذه الأنشطة في المد بالنقدية يتجاوز المتوقع ويتجاوز كذلك ما تم الإنفاق عليها، يستخدم نقدها لتدعيم باقي الخانات، من الإستراتيجيات المناسبة لمنتجات هذه الخانة هي الإستقرار أو التركيز.

#### 2.4.1 نموذج McKinsey

تصمم المصفوفة إستنادا إلى قيمة القطاع والمكانة التنافسية للمنظمة بحيث يقسم كل محور إلى ثلاث مستويات، تظهر المصفوفة يتسع خانات ومقسمة إلى ثلاث مناطق وهي منطقة التطوير، منطقة الحفاظ منطقة التخلي، كما هو موضح في الشكل رقم (2).

## شكل رقم(6-2): مناطق مصفوفة McKinsey



الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012، ص214.

وتحدد المنظمة إستراتيجيتها بناء على المنطقة المتواجد فيها نشاطها، ويبقى أهم إشكال هو كيفية تقدير كل من عاملي المكانة التنافسية وقيمة القطاع.

### 2. تنفيذ الإستراتيجية

بعدما يتم الإستقرار حول البديل الإستراتيجي المناسب تبدأ مرحلة التنفيذ، والتي تعد حلقة وصل بين مرحلتين من مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي: الصياغة والرقابة. تناول العديد من الباحثين التنفيذ الإستراتيجي من زوايا مختلفة في محاولة منهم لتحديد مضامينه الفكرية وآثارها العملية.

#### 1.2. تعاريف

يمكن تعريف التنفيذ على أنه: "مجمّل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة، وبناء على خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع، وتحقيق النتائج المستهدفة".

يشير التعريف السابق إلى دعائتين أساسيتين لنقل الإستراتيجية من الصياغة إلى التطبيق وهما الهيكل والثقافة التنظيمية.

#### 2.2. مراحل تنفيذ الإستراتيجية

لتنفيذ الإستراتيجية تُحترم المراحل التالية:

##### 1.2.2. إعداد خطة الأعمال Business plan: وهي وثيقة تقدم الخيار المرغوب

فيه تهدف إلى إقناع الأطراف الفاعلة على مستوى القرار والتنفيذ، وتتناول الخطة كل من:

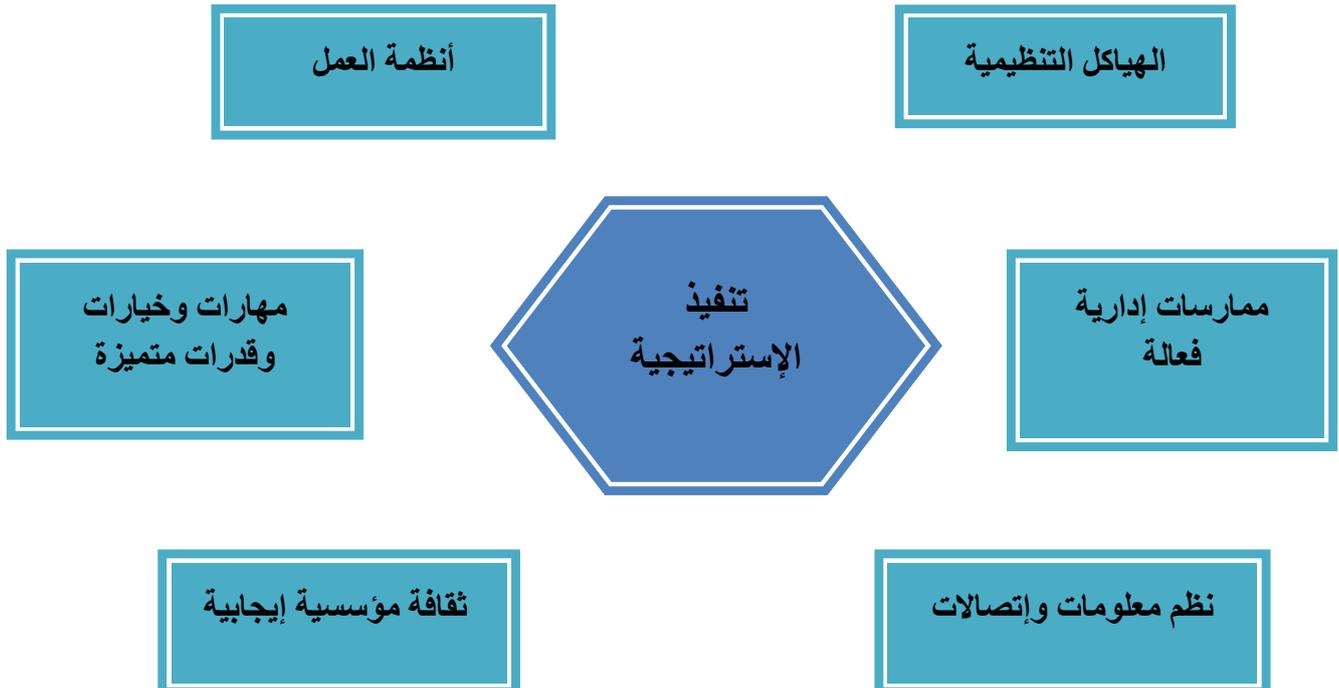
- تقديم مجال إستراتيجي جديد.
  - تقديم منتج أو سوق جديد.
  - مشروع تعاون أو شراكة مع منظمات أخرى.
  - الإبداع التكنولوجي.
  - تقليص التشكيلة بالتخلي عن بعض الأنشطة أو أخرجتها.
- 2.2.2. تحديد المسؤوليات:** يتم في هذه المرحلة تحديد المسؤوليات والوسائل المادية المالية والبشرية، والموضوعة تحت تصرف كل هيئة مسؤولة عن التنفيذ.
- 3.2.2. تحديد الصعوبات:** قد تصادف عملية التنفيذ الإستراتيجي جملة من الصعوبات، نذكر من بينها:

- ظهور أزمات أو أنشطة جذبت إهتمام الإدارة بعيداً عن عملية التنفيذ.
- عدم جاهزية الموارد البشرية لمباشرة التنفيذ.
- مواجهة المنظمات لأحداث بيئية لم تستطع إستشعارها.
- قلة وضوح الأنشطة والمهام الضرورية للتنفيذ.
- نقص كفاءة أنظمة المعلومات في متابعة الأنشطة المختلفة.

### 3.2. متطلبات التنفيذ الإستراتيجي

يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، إذا ما توفرت مجموعة من العناصر، لعل من أهمها ما تناولته مجموعة Mc Kinsey الإستشارية شكل رقم (3) والتي تتضمن بالإضافة إلى الإستراتيجية في حد ذاتها، ما يلي:

شكل رقم (3) : متطلبات تنفيذ الإستراتيجية



أ. **الهيكل:** يتمثل في مجموعة العلاقات التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والموازنات والسلطات، وبذلك يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الوعاء الذي تنفذ في إطاره الإستراتيجية، حيث تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية ويكون قادراً على تنفيذها، ولذا على المنظمة أن تدرك وتحدد بشكل دقيق علاقة الإستراتيجية بالهيكل. بمعنى، من جهة، إلى أي مدى يمكن أن تجري المنظمة تعديلات على مستوى الإستراتيجية لتتلاءم مع طبيعة هيكلها الحالي، فهذا العمل يدخل في إطار طبيعة عمل المنظمة وتوجهات قياداتها الإستراتيجية، وكذا قدرتها على إجراء التعديلات دون مقاومة كبيرة، من جهة أخرى، إلى أي مدى يمكن للمنظمة أن تضيف تعديلات على مستوى هيكلها بالشكل الذي يتناسب وإستراتيجيتها المختارة؟

ب. **القيم المشتركة:** وتمثل القيم والطموحات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، غالباً لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر وتتجسد في ثقافة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، والتي تسمح بخلق فهم مشترك لدى الأفراد حول الأهداف وكيفية التصرف. هناك علاقة وطيدة بين ثقافة المنظمة والإستراتيجية، ما على المنظمة إلا محاولة إدارتها بشكل يخدم تنفيذ الإستراتيجية.

ج. **المهارات:** تمثل القابليات الأساسية التي يتمتع بها العاملون بالمنظمة عن تلك الخاصة بعاملتي المنظمات المنافسة، حيث تتطلب بعض الخيارات الإستراتيجية، إحداث تغييرات هامة على مستوى الموارد البشرية، فيما يتعلق بالتكوين، التدريب، إعادة التأهيل، إضافة موارد بشرية جديدة أو الإستغناء عن الحالية، فعلى سبيل المثال عند اعتماد المنظمة إستراتيجية التملك، قد تضطر إلى الإستغناء عن بعض الأطر في المنظمة المتملكة.

د. **العاملين Staff:** أي جميع العاملين داخل المنظمة، إذ ينبغي إيلاء أهمية كبيرة لسماحتهم الشخصية وخصائصهم الديمغرافية بما يسمح بتحقيق التنفيذ الجيد للإستراتيجية.

هـ. **نمط الإدارة:** حيث يمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ولسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة وما تعتبره أولوية في تخصيص الموارد، حيث ترتبط عملية تنفيذ الإستراتيجية بأسلوب القيادة المعتمد في المنظمة، ومن معالم أسلوب الإدارة نذكر:

- أساليب تطوير وصناعة القرار المعتمد، ومدى الإعتماد على فرق العمل الطرق المستخدمة في التحفيز لكي يلعب التحفيز دور مهم أثناء تنفيذ الإستراتيجية، يجب أن يتسم بالدقة والموضوعية، العدالة، الشمولية.
- الأنظمة وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إنجاز المهام، من بينها: نظم المعلومات، نظم الموازنات، نظم الإنتاج والعمليات، نظم رقابة الجودة، نظم قياس الأداء والتقييم.

#### 4.2. تسيير التغيير الإستراتيجي:

التنفيذ الفعال للإستراتيجية، يتطلب إدراك مستوى التغيير المطلوب وحسن تسييره، فكما قد تحتاج بعض الإستراتيجيات كالثبات والإستقرار إلى إضفاء تعديلات طفيفة، تحتاج إستراتيجيات أخرى، كالإندماج إلى إحداث تغييرات جذرية على أكثر من صعيد ومن المداخل المعتمدة في تسيير التغيير الإستراتيجي نذكر:

- مدخل المنظمة المتعلمة لـ Senge.
- مدخل العوامل الخمس لـ Pettigrew & Whipp.
- كما أرجع بعض المفكرون، فشل التغيير الإستراتيجي في منظمات الأعمال إلى ما يلي:
- إغفال الإحساس بضرورة التغيير والتمسك بالوضع الحالي إما بسبب قصر النظر أو الخوف من ما هو آت.
- غياب الرؤية المستقبلية الواضحة وصعوبة إيصالها إلى كافة العاملين بالمنظمة.
- تفضيل تحقيق النجاحات القصيرة الأجل.
- الإفتقار لثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

### 3. الرقابة الإستراتيجية

تشير الرقابة الإستراتيجية إلى نوع خاص من الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة، وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه الأخيرة تجري وفق الأسس السليمة.

#### 1.3. تعاريف

يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية على أنها: "العملية المعبرة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والشكل الذي يطور من إستراتيجية المنظمة (التغذية العكسية) كي تحقق أهدافها". يشير هذا التعريف إلى أهمية التغذية العكسية كفعل رقابي تطويري.

مما سبق، يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية عملية ذات جانبيين هما القياس (قياس الأداء)، والتقييم الإستراتيجي (مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، وإتخاذ الإجراء التصحيحي).

#### 2.3. أنواع الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية ثلاث أنواع هي:

أ. رقابة التغذية العكسية: هي الرقابة التي من شأنها تزويد الإدارة بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية، وضمنها نجد الرقابة بإستخدام النسب المالية، الموازنات، التدقيق.

ب. الرقابة المتزامنة: هي الرقابة المطبقة أثناء التنفيذ الإستراتيجي وتختلف عن رقابة التغذية العكسية، في توقيت حدوثها، وهو خلال التنفيذ، نذكر من بينها: الرقابة على المخزون، الرقابة على الجودة، الرقابة على السلوك الرقابي.

ج. الرقابة الأمامية: ويقصد بها عملية الرقابة الدورية على إفتراضات البيئة التي سبق وأن حددتها المنظمة أثناء صياغة الإستراتيجية.

### 3.3 الأداء وقياسه

يمثل الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل. ويعكس قياس الأداء المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق أهداف موضوعه مسبقاً.

أ. **تصنيف مقاييس الأداء:** وتصنف إلى ما يلي:

- مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.
- مقاييس الكفاءة: يعكس حسن استخدام الموارد.
- مقاييس الجودة: مستوى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء.
- مقاييس التوقيت: مستوى الإنجاز في الوقت المحدد.
- مقاييس الإنتاجية: القيمة المضافة من قبل السلعة مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- مقاييس السلامة: مدى الإلتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

#### قائمة المراجع

1. آرثر أيه تومسون، أي هجي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2006.
2. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
4. عبد الملوك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2005.
5. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012.
6. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
7. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.