

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل، كما يلي:

### أولاً: مرحلة صياغة الإستراتيجية

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

إذ يمثل تحليل SWOT أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مصفوفة SWOT في التحليل:

#### 1. التحليل الداخلي:

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاءة المميزة.</li> <li>- المصادر المالية المتاحة.</li> <li>- مهارات تنافسية جيدة.</li> <li>- معرفة جيدة بالمشتريين.</li> <li>- قيادة جيدة للسوق.</li> <li>- النوعية العالية للمنتجات.</li> <li>- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.</li> <li>- الموقف التنافسي المتدهور.</li> <li>- تسهيلات مهملة للعملاء.</li> <li>- نقص المهوبة والخبرة الإدارية.</li> <li>- معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.</li> <li>- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.</li> <li>- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية.</li> </ul>

#### 2. التحليل الخارجي:

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.</li> <li>- إضافة إلى خط المنتج.</li> <li>- تنوع المنتجات ذات العلاقة.</li> <li>- إمكانية التكامل العمودي.</li> <li>- نمو أسرع في السوق.</li> <li>- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال دخول منافسين جدد.</li> <li>- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>- نمو بطيء في السوق.</li> <li>- سياسات سعرية مناوئة.</li> <li>- زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.</li> <li>- تغير أذواق المستهلكين.</li> </ul>

إذاً فعناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية؛ أما عناصر الضعف فتعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة؛ أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة؛ أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح؛

### ثانياً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

1. مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: يُعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: " إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية و البشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

## محاضرة في مقياس الإدارة الاستراتيجية: مراحل الإدارة الاستراتيجية إعداد الأستاذ الدكتور: علة مراد

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: " مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية معناه تهيئة المنظمة من كافة الجوانب بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ".

### 2. العلاقة بين الصياغة و التنفيذ:

يُقال أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة تمثل الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيراً.

### 3. تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ :

**1.3. الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية:** عند تنفيذ الإستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الإستراتيجية للتنفيذ بنجاح، وهي:

- الزمن: يمثل الزمن سلاحاً إستراتيجياً باعتبار أن المنظمة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال المحافظة على التمييز الزمني؛

- الإعلام والمعرفة بالخطوة الإستراتيجية: إن الالتزام من قبل القياديين ومساعدتهم في عملية البناء الإستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة بدقائق الخطوة الإستراتيجية، وهذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الإستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى.

- حشد الجهود وتعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المنظمة هو توجيه الجهود نحو الخطوة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطوة.

- وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لا بد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المنظمة، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً.

- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير: عن طريق تشخيص طبيعة المقاومة.

### 4. الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية:

عندما يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلن يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية

أخرى، وهي توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها، ومن بين هذه الأنظمة نذكر:

أ - الهيكل التنظيمي: بما أن الإستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المنظمة، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الإستراتيجية الجديدة. والإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الإستراتيجية؟ والإجابة هي أن هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة: الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المصفوفي.. الخ.

ب - نظم الموارد البشرية: إن الإستراتيجية الموضوعية تؤثر و تتأثر بنظام الموارد البشرية داخل المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية، و إذا لم يكن لدى المنظمة كوادر بشرية في درجة مهاراتها وسلوكاتها وإعدادها فلا يمكن تحقيق أهداف الإستراتيجية.

ج - نظم المعلومات: يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات، مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المنظمة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وكذلك جوانب القوة والضعف، حتى تتم الصياغة الجيدة للإستراتيجية.

إن وضع الإستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المنظمة، تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم مدى تحقيقها، ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت، وهذا ما يتحقق من خلال عملية الرقابة والتقييم.

**1. مفهوم الرقابة الإستراتيجية:** تعني الرقابة الإستراتيجية: "عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد و القدرات المادية والتنظيمية. كما تُعرف بأنها: "العملية التي يراقب من خلالها المديرين أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة.

وعليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المنظمة على الطريق الصحيح من خلال معالجة وتصحيح الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة.

**2. أهمية الرقابة الإستراتيجية:** تكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية في المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق أو تنفيذ الأعمال، فقد يتضح لها ظهور بعض المشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمنعها أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى الخطط السنوية بما يعكس سلباً على تحقيق أهدافها.

**3. خطوات الرقابة:** تشتمل عملية الرقابة على عدة مراحل أو خطوات، كما سنتناولها فيما يلي:

- **تحديد مستويات الأداء المستهدفة:** تعبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة، ففي إطار الرقابة الإستراتيجية يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة.

- **إعداد نظم القياس والضبط:** يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المنظمة قد تم إنجازها أم لا؟، وتعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المنظمات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة.

- **مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة:** يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعاً عما هو مستهدف، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة، و في ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة، أما إذا كان مستوى الأداء منخفضاً، تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوقيع الجزاءات.

- **تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء:** إذ يتم تقديم حوصلة إجمالية تفصيلية عن النتائج المحققة، فإذا ما لوحظ انحرافات سلبية فيتم في الحال اتخاذ التدابير اللازمة وتصحيح الانحرافات.

**4. شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة:** إن نجاح عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط:

- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة.
- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.
- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.
- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى، بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.
- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية، وكذلك لدى جميع أفراد المنظمة، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.