

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الاستراتيجيات والخطط والسياسات

- الاستراتيجيات: يتم صياغة الإستراتيجيات على المستويات الثلاثة:

✓ **إستراتيجية مستوى المؤسسة ككل Corporate-level strategy**: يمكن أن تكون الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل مثلا هي التنوع في أسواق وقطاعات جديدة لتقليل مخاطر الاعتماد المفرط على منتج أو خدمة واحدة. قد يشمل ذلك الاستحواذ أو الشراكة مع شركات في الصناعات التكميلية،
مثلا: شركة تكنولوجيا تستحوذ على شركة رعاية صحية لتوسيع عروضها.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الاستراتيجيات والخطط والسياسات

- الاستراتيجيات: يتم صياغة الإستراتيجيات على المستويات الثلاثة:

✓ **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Business-level strategy**: يمكن للمؤسسة تطوير إستراتيجية لكل وحدة من وحدات الأعمال المختلفة لدعم الإستراتيجية الشاملة. مثلا، إذا استحوذت الشركة على شركة رعاية صحية، فقد تحتاج إلى تطوير إستراتيجية على مستوى الأعمال لتلك الوحدة للمنافسة بفعالية في قطاع الرعاية الصحية.
قد يشمل ذلك الاستثمار في البحث والتطوير لإنشاء منتجات أو خدمات رعاية صحية جديدة، أو بناء شراكات مع مقدمي الرعاية الصحية، أو الاستفادة من التكنولوجيا الحالية للشركة لتحسين نتائج الرعاية الصحية.

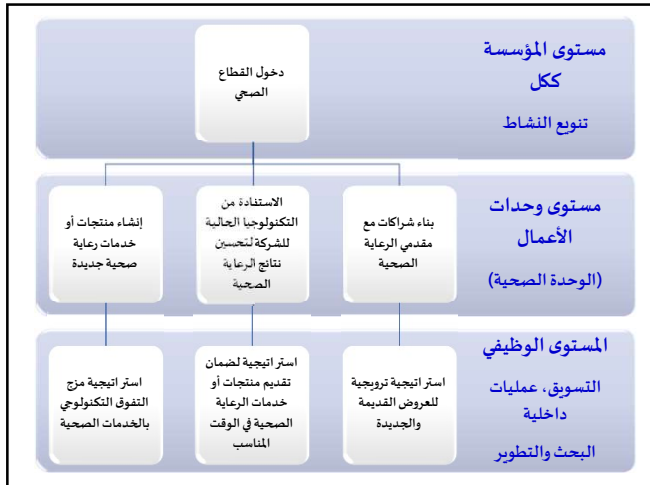
التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الاستراتيجيات والخطط والسياسات

- الاستراتيجيات: يتم صياغة الإستراتيجيات على المستويات الثلاثة:

✓ **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional-level strategy**: أخيرا، على المستوى الوظيفي، ستحتاج الشركة إلى تطوير استراتيجيات محددة لكل مجال وظيفي لدعم الاستراتيجيات الشاملة على مستوى الأعمال.
مثلا: يمكن لقسم التسويق وضع إستراتيجية للترويج لعروض الرعاية الصحية الجديدة لمقدمي الرعاية الصحية والمرضى، بينما يمكن لقسم العمليات وضع إستراتيجية لضمان تقديم منتجات أو خدمات الرعاية الصحية في الوقت المناسب.



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 2- صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

الاستراتيجيات والخطط والسياسات

- **السياسات Policies:** السياسة هي مبادئ توجيهية واسعة لاتخاذ القرار الذي يربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. تستخدم المؤسسات السياسات للتأكد من أن الموظفين في جميع المستويات يتخذون القرارات ويتبعون لإجراءات التي تدعم مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها. مثلاً:
- ✓ مؤسسة Cisco: عندما اختارت استراتيجية النمو من خلال عمليات الاستحواذ، وضعت سياسة للنظر فقط في الشركات التي لا يزيد عدد موظفيها عن 75 موظفاً، 75٪ منهم من المهندسين.
- ✓ مؤسسة 3M: يجب على الباحثين قضاء 15٪ من وقتهم في العمل على شيء آخر غير مشروعهم الأساسي. (هذا يدعم استراتيجية تطوير المنتجات القوية لشركة 3M)
- ✓ Exxon: لا تتابع إكسون سوى المشاريع التي ستكون مربحة حتى عندما ينخفض سعر النفط إلى مستوى منخفض. (وهذا يدعم هدف الربحية لشركة إكسون).

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3- تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

تنفيذ الإستراتيجية: هو عملية يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تحديد المسؤوليات والجدول الزمني، وتطوير برامج وميزانيات وإجراءات ومبادرات محددة يمكن تنفيذها من قبل الموظفين والفرق عبر المؤسسة. قد تتضمن هذه العملية تغييرات داخل الهيكل التنظيمي أو نظام التسيير للمؤسسة بأكملها. يتم تنفيذ الاستراتيجية عادة من قبل الإدارة الوسطى والدنيا، مع المراجعة من قبل الإدارة العليا. يشار إلى تنفيذ الإستراتيجية أحياناً باسم التخطيط التشغيلي (العملياتي)، وغالباً ما يتضمن قرارات يومية في تخصيص الموارد.

البرامج / الموازنات / الإجراءات



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3-تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

البرامج والموازنات والإجراءات

- إعداد البرامج Programs: البرنامج عبارة عن بيان للأنشطة أو الخطوات اللازمة لإنجاز خطة موجزة موجهة للاستخدام الفردي عبر كل مستويات المؤسسة. بحيث يجعل الاستراتيجية موجهة نحو التطبيق. قد يتضمن إعادة هيكلة الشركة أو تغيير الثقافة الداخلية للشركة أو بدء جهد بحثي جديد.
- ✓ مثال: مجموعة البرامج التي تستخدمها شركة صناعة السيارات BMW لتحقيق هدفها المتمثل في زيادة كفاءة الإنتاج بنسبة 5% كل عام:
- (أ) تقصير وقت تطوير الطراز الجديد من 60 إلى 30 شهرا، (ب) تقليل وقت ما قبل الإنتاج من عام إلى خمسة أشهر على الأكثر، و (ج) تصنيع نموذجين على الأقل في كل مصنع بحيث يمكن أن يتحول الإنتاج بين النماذج حسب الطلب.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3-تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

البرامج والموازنات والإجراءات

- إعداد البرامج Programs:
- ✓ مثال: شركة بوينج وضعت إستراتيجية لاستعادة ريادتها في الصناعة من خلال اقتراحها طائرة Dreamliner 787. أوجب عليها زيادة كفاءتها التصنيعية من أجل الحفاظ على السعر منخفضا. لخفض التكاليف بشكل كبير، قررت الإدارة تنفيذ سلسلة من البرامج:
- ☐ الاستعانة بمصادر خارجية لما يقرب من 70% من التصنيع.
- ☐ تقليل وقت التجميع النهائي إلى ثلاثة أيام (مقارنة بـ 20 لطائرة 737) من خلال مطالبة الموردين ببناء أقسام طائرة مكتملة.
- ☐ استخدام مواد مركبة جديدة وخفيفة الوزن بدلا من الألومنيوم لتقليل وقت الفحص.
- ☐ تحسين العلاقات مع النقابات العمالية نتيجة تقليص حجم الإنتاج والاستعانة بمصادر خارجية.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3-تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

البرامج والموازنات والإجراءات

- تخصيص الميزانيات Budgets: الميزانية هي ترجمة مالية للخطة والبرامج. تستخدم في التخطيط والمراقبة، حيث تبين الميزانية التكلفة التفصيلية لكل برنامج. وهذا ما يساهم في إيضاح مدى مساهمة كل برنامج في تحسين الأداء والربحية، وبالتالي بناء قيمة للمساهمين. لا تعمل الميزانية فقط كخطة مفصلة للاستراتيجية الجديدة قيد التنفيذ، ولكنها تحدد أيضا من خلال البيانات المالية المعروضة وفق ترتيب معين التأثير المتوقع على المستقبل المالي للمؤسسة.
- وتعني الغلاف المالي المخصص لتطبيق برنامج معين

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3-تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

البرامج والموازنات والإجراءات

- تخصيص الميزانيات Budgets:
- ✓ مثال : خصصت شركة جنرال موتورز ميزانية قدرها 4.3 مليار دولار لتحديث وتوسيع خط سيارات كاديلاك. بفضل هذه الأموال، تمكنت الشركة من زيادة عدد النماذج من خمسة إلى تسعة وتقديم محركات أكثر قوة، وتحكما رياضيا، وتصميما أكثر حداثة. استطاعت الشركة عكس انخفاض حصتها في السوق من خلال استهداف سوق أصغر سنا. (كان متوسط مشتري كاديلاك في عام 2000 يبلغ 67 عاما).

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3-تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

البرامج والموازنات والإجراءات

- تطوير الإجراءات Developing Procedures: تسمى أحيانا إجراءات التشغيل القياسية (SOP) Standard Operating Procedures، هي نظام للخطوات أو التقنيات المتسلسلة التي تصف بالتفصيل كيف يتم القيام بمهمة معينة. توضح عادة الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها من أجل إكمال برنامج المؤسسة. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات مبادئ توجيهية للتواصل وإعداد التقارير ومراقبة الجودة وإدارة المخاطر.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 3-تنفيذ الإستراتيجية Strategy implementation

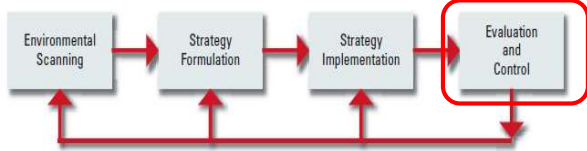
البرامج والموازنات والإجراءات

- تطوير الإجراءات Developing Procedures:
- ✓ مثال: عندما لاحظت شركة Home Depot المتخصصة في الأدوات المنزلية أن المبيعات كانت ضعيفة لأن متاجرها كانت مليئة بالممرات المسدودة، وأوقات خروج الزبائن كانت طويلة، مع عدد قليل جدًا من البائعين، غيرت الإدارة إجراءاتها لإعادة ترتيب البضائع على الأرفف، فبدلاً من مطالبة موظفيها بالقيام بهذه الأنشطة في نفس الوقت الذي كانوا يعملون فيه مع الزبائن، نقلت الإدارة هذه الأنشطة ليلاً عند إغلاق المتاجر. ثم تمكن الموظفون من التركيز على زيادة مبيعات الزبائن خلال اليوم.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 4- التقييم والرقابة Evaluation and control

التقييم والرقابة: مرحلة التقييم والمراقبة هي المرحلة النهائية من مسار التسيير الاستراتيجي، وهي عملية مستمرة تتضمن مراقبة ومراجعة وتعديل الاستراتيجيات المنفذة لضمان فعاليتها وكفاءتها. الغرض من هذه المرحلة هو التأكد من أن الاستراتيجيات تتماشى مع غايات وأهداف المؤسسة وأنها تحقق النتائج المرجوة. يتم فيها مراقبة نتائج الأداء بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له. من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات.



التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 4- التقييم والرقابة Evaluation and control

التقييم والرقابة:

على الرغم من أن التقييم والمراقبة هو العنصر الرئيسي للتسيير الاستراتيجي، إلا أنه يمكن أن يحدد نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها مسبقًا وبالتالي تحفيز العملية بأكملها للبدء من جديد.

تتضمن مرحلة التقييم والمراقبة الخطوات التالية:

- **وضع معايير ومؤشرات الأداء Establishing performance standards and measures:** يجب أن تكون المؤشرات محددة وقابلة للقياس، وتتوافق مع أهداف المؤسسة.
- **مراقبة الأداء Monitoring the performance:** مراقبة أداء المؤسسة والتقدم المحقق نحو تحقيق الأهداف. يمكن القيام بذلك من خلال التقارير العادية وتقييمات الأداء.

التسيير الإستراتيجي Strategic Management

المراحل: 4- التقييم والرقابة Evaluation and control

تتضمن مرحلة التقييم والمراقبة الخطوات التالية:

- **تقييم الأداء Evaluating performance:** يتم تقييم أداء الاستراتيجيات والمؤسسات لتحديد المجالات التي تكون هناك حاجة إلى تحسينها. يجب أن يعتمد التقييم على معايير ومؤشرات الأداء المحددة.
 - **الإجراء التصحيحي Corrective action:** بناءً على التقييم، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي انحرافات عن المعايير المحددة ولتحسين أداء المؤسسة.
 - **التغذية العكسية والتعلم Feedback and learning:** يتم استخدام النتائج والمعلومات الراجعة من عملية التقييم لتحسين الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة والتعلم من نجاحات وفشل الاستراتيجيات المنفذة.
- تتضمن مرحلة التقييم والتحكم أن تكون الاستراتيجيات فعالة وفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، وتسمح للمؤسسات بالتحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

القرار الإستراتيجي Strategic Decision

ما هو القرار الإستراتيجي؟

- **القرار الاستراتيجي** هو قرار تتخذه الإدارة العليا وله تأثير كبير على الاتجاه والنجاح على المدى الطويل للمؤسسة.
- تمس هذه القرارات عادة إما منتجات المؤسسة أو سوقها أو هما معا.
- غالبا ما تكون القرارات الاستراتيجية معقدة، حيث تتضمن وزن عوامل متعددة، وتقييم المخاطر والفرص، والنظر في الآثار الطويلة الأجل لخيارات مختلفة.
- كما أنها تتطلب فهما عميقا للقدرات الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية، بالإضافة إلى رؤية واضحة لأهداف وأولويات المؤسسة.
- يعرف ويلسون القرارات الاستراتيجية بأنها "فئة القرارات التي تدفع أو تحدد معظم تصرفات المؤسسة، ولا يمكن تغييرها بسهولة بمجرد اتخاذها، ولها تأثير أكبر على الأداء التنظيمي" Wilson, D. (2005). strategic decision-making. In J. McGee (Ed.), The Blackwell Encyclopedia of Management: Strategic Management. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.

القرار الإستراتيجي Strategic Decision

ما هو القرار الإستراتيجي؟

- يؤكد Hickson وآخرون بأنه "على عكس العديد من القرارات الأخرى ، تتعامل القرارات الاستراتيجية مع المستقبل على المدى الطويل المؤسسة بأكملها ولها ثلاث خصائص:
- ✓ ذات ندرة: Rare القرارات الاستراتيجية غير عادية وعادة ما لا يكون لها سابقة لاتباعها.
- ✓ ذات أثر: Consequential القرارات الاستراتيجية تلتزم موارد كبيرة وتطلب الكثير من الالتزام من الموظفين على جميع المستويات.
- ✓ ذات توجيه: Directive القرارات الاستراتيجية تضع سوابق لقرارات أقل وإجراءات مستقبلية في جميع أنحاء المؤسسة"
- D. J. Hickson, R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory, and D. C. Wilson, Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 26–42.

القرار الإستراتيجي Strategic Decision

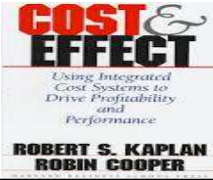
ما هو القرار الإستراتيجي؟

Administrative Decisions القرارات الإدارية	Operational Decisions القرارات التشغيلية	Strategic Decisions القرارات الاستراتيجية
Administrative decisions are taken daily	Operational decisions are not frequently taken	Strategic decisions are long-term decisions
يتم اتخاذ القرارات الإدارية يوميا	لا يتم اتخاذ القرارات التشغيلية بشكل متكرر	القرارات الاستراتيجية هي قرارات طويلة الأجل
These are short-term based Decisions	These are medium-period based decisions	These are considered where The future planning is concerned
قرارات على المدى القصير	هي القرارات القائمة على الفترة المتوسطة	تكون حيث يتعلق الأمر بالتخطيط المستقبلي
These are taken according to strategic and operational Decisions	These are taken in accordance with strategic decision	Strategic decisions are taken in Accordance with mission and vision
تتخذ وفقا للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية	تتخذ وفقا للقرار الاستراتيجي	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا للمهمة والرؤية

القرار الإستراتيجي Strategic Decision ما هو القرار الإستراتيجي؟		
Administrative Decisions القرارات الإدارية	Operational Decisions القرارات التشغيلية	Strategic Decisions القرارات الإستراتيجية
These are related to working of employees in an Organization	These are related to production	These are related to overall Counter planning of all Organization
مرتبطة بالعمل من الموظفين في المؤسسة	مرتبطة بالإنتاج	مرتبطة بالتخطيط الشامل على مستوى المؤسسة
These are in welfare of employees working in an organization	These are related to production and factory growth	These deal with organizational Growth
في مصلحة الموظفين العاملين في المؤسسة	مرتبطة بالإنتاج ونمو المصنع	تتعامل مع النمو التنظيمي

القرار الإستراتيجي Strategic Decision
أنواع القرار الإستراتيجي

- القرارات الإستراتيجية ، وفقاً (Kaplan and Cooper (1998)، هي تلك القرارات حول أربعة مجالات رئيسية:
- مزيج المنتج والتسعير
- علاقات الزبائن
- اختيار الموردين والعلاقات معهم
- تصميم المنتج وتطويره


القرار الإستراتيجي Strategic Decision
أنواع القرار الإستراتيجي

- في حين أن (Alexander (1985) و (Al-Ghamdi (1998) يقدمان المزيد من التفاصيل من خلال تصنيف القرارات الإستراتيجية في ست فئات على النحو التالي:
- تقديم منتج أو خدمة جديدة
- إنشاء مصنع أو منشأة جديدة
- توسيع العمليات لدخول سوق جديد
- وقف منتج أو انسحاب من السوق
- اكتساب أو دمج مع شركة أخرى
- تغيير الإستراتيجية في وحدة أعمال

lexander, L. D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning, 18(3), 91–97.

القرار الإستراتيجي
 Strategic Decision

أنواع القرار الإستراتيجي المزج بينهما يعطينا القرارات الإستراتيجية الآتية

- قرارات حول: مزيج المنتجات والتسعير
 - ✓ تقديم منتج أو خدمة جديدة
 - ✓ التوقف عن منتج أو الانسحاب من السوق
 - ✓ إعادة تسعير المنتجات أو الخدمات الحالية
- قرارات حول: العلاقات مع العملاء
 - ✓ فتح مصنع أو منشأة جديدة
 - ✓ توسيع العمليات لدخول سوق جديد
- قرارات بشأن: اختيار الموردين والعلاقات
 - ✓ التوقف عن منتج أو الانسحاب من السوق
 - ✓ إعادة تصميم المنتج وتطويره
 - ✓ تحسين عمليات الإنتاج
 - ✓ الاستثمار في التكنولوجيا المرن
 - ✓ الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى
 - ✓ تغيير الاستراتيجية في وحدة أعمال

القرار الإستراتيجي: أثره طويل المدى، له مخاطرة كبيرة، يتطلب تخصيص موارد ضخمة

دور محاسبة التسيير الإستراتيجية

الربط بمراحل التسيير الإستراتيجي

تذكير بأهم التقنيات المستعملة في محاسبة التسيير الإستراتيجية

اصناف تقنيات م ت ا	تقنيات م ت ا	SMA technique	SMA technique categories
حساب التكاليف	تكاليف على أساس الخصائص	1 Attribute costing	Costing
	تكاليف دورة الحياة	2 Life-cycle costing	
	تكاليف الجودة	3 Quality costing	
	التكلفة المستهدفة	4 Target costing	
	تكاليف سلسلة القيمة	5 Value-chain costing	
التخطيط والرقابة	المقارنة المرجعية	6 Benchmarking	Planning, control and performance measurement
	قياس الأداء المتكامل	7 Integrated performance measurement	
	التكاليف الاستراتيجية	8 Strategic costing	
اتخاذ القرار الاستراتيجي	التسعير الاستراتيجي	9 Strategic pricing	Strategic decision making
	تقييم العلامة التجارية	10 Brand valuation	
	تقييم تكاليف المنافس	11 Competitor cost assessment	
محاسبة المنافسين	مراقبة الموقف التنافسي	12 Competitive position monitoring	Competitor accounting
	تقييم أداء المنافس	13 Competitor performance appraisal	
	تحليل ربحية الزبون	14 Customer profitability analysis	
محاسبة الزبائن	تحليل ربحية الزبون مدى الحياة	15 Lifetime customer profitability analysis	Customer accounting
	تقييم العملاء كأصول	16 Valuation of customers as assets	

دور محاسبة التسيير الإستراتيجية

الربط بمراحل التسيير الإستراتيجي

رقم	التقنية	اسم المرحلة	الكيفية
1	التكاليف على أساس الخصائص	3- تنفيذ الإستراتيجية	تحديد الخصائص الرئيسية التي يقدروها الزبائن في منتجات الشركة أو خدماتها
2	تكاليف دورة الحياة	4- تقييم ومراقبة الاستراتيجية	تقييم التكاليف والعوائد طويلة الأجل للخيارات الاستراتيجية المختلفة
3	تكاليف الجودة	4- تقييم ومراقبة الاستراتيجية	قياس وتحسين جودة منتجات الشركة أو خدماتها
4	التكلفة المستهدفة	2- صياغة الإستراتيجية	تحديد الأهداف والغايات المالية للشركة
5	تكاليف سلسلة القيمة	1- المسح البيئي	تحليل المسارات والعمليات الداخلية للشركة والتي تؤثر على قيمة الزبون
6	المقارنة المرجعية	1- المسح البيئي	تحليل أداء الشركة بقدرتها لمنافسها
		3- تنفيذ الإستراتيجية	تقييم نجاح القرارات الاستراتيجية
		4- تقييم ومراقبة الاستراتيجية	مراقبة أداء المنافسين
7	قياس الأداء المتكامل	2- صياغة الإستراتيجية	تحديد أهداف الأداء وتبني التقدم نحو تحقيقها
		3- تنفيذ الإستراتيجية	تقييم نجاح القرارات الاستراتيجية
8	التكاليف الاستراتيجية	1- المسح البيئي	تحديد التكاليف والفوائد المرتبطة بالخيارات الاستراتيجية المختلفة
9	التسعير الاستراتيجي	2- صياغة الإستراتيجية	تحديد الأسعار التي تتماشى مع الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة
10	تقييم العلامة التجارية	3- تنفيذ الإستراتيجية	قياس قيمة العلامة التجارية للشركة وكيف تساهم في الأهداف الاستراتيجية للشركة
