

الإدارة الاستراتيجية



من المحاضرة ١ الى المحاضرة ٦
+ الواجب الأول والثاني + البث
المباشر الأول والثاني

WWW.CKFU.ORG

ملتقى جامعة الملك فيصل وجامعة الدمام

Soonah | حرامي شباصات | Jay Ackles Ackles



المحاضرة الأولى

مفاهيم ومصطلحات في الإدارة الاستراتيجية

أصل كلمة استراتيجية:

- من الكلمة اليونانية (إستراتيجوس) وتعني: فنون الحرب وإدارة المعارك.
- في قاموس ويبستر تعني: علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- في قاموس المورد تعني: علم أو فن الحرب ووضع الخطط الحربية.
- في قاموس أكسفورد تعني: أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

استراتيجية الإدارة:

عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال دعم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

القرارات الاستراتيجية:

يمثل القرار الاستراتيجي هو الاختيار الأفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة لمواجهة موقف يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، فهي قرارات رئيسة تتعلق بإداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.

القرارات الإدارية:

يتم اتخاذ هذا القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وبيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة، وتفيد باستقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين الإدارات والأقسام.

القرارات التشغيلية:

تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها، وتكون قرارات لا مركزية وعلى المدى القصير.

التخطيط الاستراتيجي:

يُعدّ التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة تغيراته، مادام التخطيط استراتيجياً نجد ان اهتمام المديرين في تزايد وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والامكانيات بكبر القيمة والحجم.

#افتراضات التخطيط الاستراتيجي:

- ١- إعادة تنظيم مستوى المنظمة
- ٢- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة " بعد إعادة تنظيمها "
- ٣- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال ٣-٥ سنوات قادمة
- ٤- دعم الاتجاه التسويقي للمنظمة
- ٥- تحديد معدلات الأرباح المتأمل تحقيقها
- ٦- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة
- ٧- مراجعة احتياجات العاملين مع ما تقدمه المنظمة "اولاً بأول "
- ٨- مراجعة اعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة
- ٩- أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة

#صياغة الاستراتيجية:

ايضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها الى تحقيق غايتها، فهي تحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يسهم في انتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، الى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد الاستقراء الاستراتيجي.

#تطبيق الاستراتيجية:

المرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في الإدارة الاستراتيجية، وتعني حشد كل الموارد والمصادر وتهيتها لتصبح اعمالاً وانشطة مُنتجة، هناك ٣ أنشطة رئيسة في عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- ١- وضع الأهداف الدورية
- ٢- وضع السياسات
- ٣- توزيع وتخصيص الموارد المتاحة

#المراجعة الاستراتيجية:

هي الخطوة الأخيرة من الإدارة الاستراتيجية، متابعة العوامل الداخلية والخارجية قياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعد من الأمور الحيوية لان النجاح يترتب على دقة متابعة الاعمال وتقويمها باستمرار.

#الاستراتيجيون:

القائمون على وضع الاستراتيجية، وهم مجموعة الافراد المسؤولين بالدرجة الأولى عن نجاح او فشل المنظمة ولهم عدة أسماء:

مديرو العموم – الرؤساء – الملاك – مجلس الإدارة – المستشارون.

وهم يصيغون الاستراتيجية وطرق تطبيقها وتقويمها وتُدار المنظمة من خلالهم ...

#الفرص والمخاطر الخارجية:

تؤثر نتائج الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المنظمة إذا كانت:

- **بصورة إيجابية:** فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي الى اقتناصها
- **بصورة سلبية:** فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها

#من امثلة الفرص والمخاطر:

- ثورة الحاسبات الالية

- التكنولوجيا

- التحولات السكانية تغير الاتجاهات والقيم

ويهتم الاستراتيجيون بمحاولة الاستفادة من مزايا وايجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية.

#القوة والضعف الداخلي:

تؤثر نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة على المنظمة، إذا كانت النتائج:

- **جيدة:** فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة

- **سيئة:** فإن ذلك يدل على وجود عنصر ضعف في أحد مجالات المنظمة

#من امثلة ذلك:

التنظيم الإداري – مجالات التسويق – شئون العمليات الإنتاجية – أنشطة البحث والتطوير. وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

#البيئة الداخلية:

مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها ومن امثلتها:

- ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارد المالية

- الموارد البشرية والمعنوية

التي يمكن تحويلها الى مجموعة اعمال وانشطة إنتاجية وتسويقية ومالية

#البيئة الخارجية:

مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال اعمال المنظمة ولا يمكن السيطرة عليها من امثلتها:

- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل الاجتماعية
- العملاء والموردون
- التكنولوجيا

وتنقسم عوامل البيئة الخارجية الى قسمين:

١- البيئة العامة

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة والاعمال بصفة عامة. ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الاعمال. من هذه العوامل:

الظروف الاقتصادية – المناخ السياسي – المتغيرات الاجتماعية

التأثير يكون عام على جميع المنظمات

٢- البيئة الخاصة

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة بشكل خاص نظراً لارتباطها بالمنظمة مباشرة. من هذه العوامل:

العملاء – الموردون – التكنولوجيا الصناعية – المنافسين

التأثير يكون متبادل بين الطرفين وتلك العوامل

#السياسات التنظيمية:

التوجيهات والارشادات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف وغالباً يتم استخدامها على جميع الإدارات والأقسام.

#الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الاعمال:

من هم ؟	أنواعهم ؟	لماذا تهتم المنظمة بدراساتهم وتحليلهم ؟
<p>- لكل طرف متطلباته وأهدافه .</p> <p>- يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة</p>	<p>١. المساهمون</p> <p>٢. العاملون</p> <p>٣. المتعاملون</p> <p>٤. المنافسون</p> <p>٥. الحكومة</p> <p>٦. المنظمات الاجتماعية</p> <p>٧. البنوك</p> <p>٨.</p>	<p>الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.</p>

#الغايات:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الطويل وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل ويهتم بوضعها على الادارات التنظيمية لأنها تحتاج تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

Jay Ackles

المحاضرة الثانية

تابع: المفاهيم والمصطلحات في الإدارة الاستراتيجية

#الأهداف:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط بطريقة متكاملة ومتتابعة تمكن المنظمة من تحقيق غايتها وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة الى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها وتمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها وتشمل:

- ١- الحالة او الاوضاع المرغوب تحقيقها
- ٢- وسيلة قياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة
- ٣- هدف قابل للتحقيق (موضوعي)

٤- إطار زمني م يمكن من خلال تحقيق المطلوب

تشتمل الأهداف على:

الربحية – نمو المبيعات – تحقيق حصة في السوق – توسيع نطاق السوق.

#الأهداف بعيدة المدى:

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة المنظمة ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا. يجب ان تتسم هذه الأهداف ب:

١- التحديّ

٢- القابلية للقياس

٣- التناسق

٤- الموضوعية

٥- الوضوح

#الأهداف قصيرة المدى:

النتائج المراد تحقيقها على مدى قصير نسبياً " سنة او اقل من سنة " وتعد نقاط فرعية للأهداف بعيدة المدى.

#الفعالية التنظيمية:

الفعالية: فعل الأشياء الصحيحة. **To do right things**

وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غايتها على المدى البعيد وتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. ويطلق عليهم **stakeholders** ومن ضمنهم:

المساهمين – العاملين – الإدارة – الموردون – المجتمع.

#الكفاءة:

فعل الأشياء بطريقة صحيحة. **To do things right**

وهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ويعبر عنها ب:

" النسبة بين المخرجات الى المدخلات " وتهتم بنجاح العمليات ف المدى القصير وتركز على الربح وحملة الأسهم.

#الإنتاجية:

تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتعتبر مقياساً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي بالسوق.

#الثقافة التنظيمية:

تشير الى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل الى جيل تنظيمي اخر. وتشكل أسس ومعايير للسلوك التنظيمي، وتستوحى هذه الثقافة من العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بالإضافة الى النواحي الايمانية للأفراد. يكمن نجاح استراتيجية المنظمة في امتزاج ثقافتها التنظيمية بالتوجيهات الخارجية.

#رسالة المنظمة:

الخصائص الفريدة للمنظمة وتكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، والسبب الرئيسي في وجودها وتدل على المنتج الأساسي. ويجب ان تكون واضحة حتى تحقق المنافع والافضليات للمجتمع.

#القواعد الإدارية:

مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تُفرض على من يخالفها وتبين ما يجب القيام به او الامتناع عنه، هناك قواعد تحكم النشاط التسويقي او الإنتاجي، وقواعد تحكم النواحي التنظيمية والتخطيطية والرقابية.

#الإجراءات:

كيفية أداء نشاط او عمل معين يوضح تنفيذ خطوات العمل المتتابعة بالتفصيل.

#التكتيك:

الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية، الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك: حجم العمل والإمكانات -الموارد المطلوبة لكل منهما - نطاق الاهتمام - نسبة الوقت المتاح للتنفيذ - طبيعة الموارد البشرية.

#الميزانيات:

الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة في شكل قيم مالية وتحتوي على جانبين " إيرادات ومصروفات " او " أصول وخصوم " او مصادر واستخدامات "، وتتعدد مستويات اعداد الميزانية، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تُعد في بداية الفترة الزمنية وتُعد في نهايتها، أي انها تُستخدم كأسلوب تخطيطي ورقابي بنفس الوقت.

#العولمة الإدارية:

التوجه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها عن طريق تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها كما تتطلب المزيد من التوجيهات الاستراتيجية وذلك بسبب تقارب الوظائف والأنشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك مع وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينهم:

- ١- الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (توحيد اسعار الجمارك)
- ٢- منظمات التجارة الدولية.
- ٣- التنظيمات الدولية والمجالس الاقليمية.
- ٤- هيئة المقاييس والمعايير الدولية "IOS".
- ٥- غزو الادارة اليابانية داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الاخرى.
- ٦- ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية.

#المدير الاستراتيجي:

كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها في المدى البعيد، غالباً يُمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

#البرامج:

مجموعة نشاطات واعمال يجب اتمامها حسب خطوات متسلسلة لتحقيق هدف معين، البرنامج الزمني: عدة أنشطة يجب تنفيذها تباعاً لكل نشاط وقت ابتداء ووقت انتهاء، وتستخدم الطرق التقليدية في قياس الزمن او خرائط جانت او أسلوب بيرت.

#الميزة التنافسية:

المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية وتمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها التسويقية او الإنتاجية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها البشرية، او الموقع الجغرافي.

الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة بها، مقارنةً بخصومها في السوق.

#الكفاءة الوظيفية:

تشير الكفاءة الوظيفية الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية، نقاط الضعف ليست ميزة للمنظمة لكنها مهمة لأنه في ضوءها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة.

#الكفاءة التشغيلية:

تمثل القدرة النسبية للمنظمة التغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية بما يتعلق بالنواحي التسويقية والإنتاجية والتمويلية والموارد البشرية إضافة الى مجالات البحث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة. يكمن الغرض من دراسة وتحليل النواحي التشغيلية: تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بالتفصيل ذات قيمة في تقييم استراتيجية المنظمة.

Jay Ackles

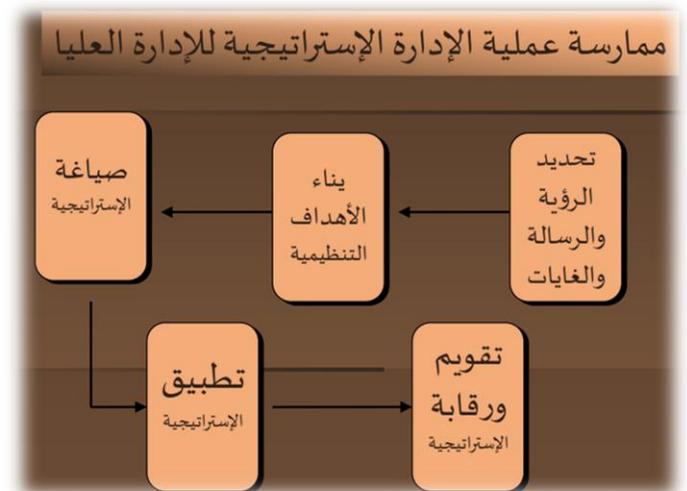
المحاضرة الثالثة

مفهوم الادارة الاستراتيجية وتطورها

مفهوم الادارة الاستراتيجية

يرى البعض ان الادارة الاستراتيجية تمثل:

العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وادارة علاقاتها التنظيمية والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية وتهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الادارة العالي والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة.



• ويشير **توماس** الى الاستراتيجية على انها:

الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء اهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالية وذات كفاءة عالية في نفس الوقت، وبناء على

ما سبق يقرر ان الادارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

• أما **تومبسون** و**استركالاند** فيعرفا الادارة الاستراتيجية بانها:

(رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها).

• اما **أنسوف** الذي يعد أحد رواد الفكر الاداري وأشهر الكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الاعمال على انها:

(تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها).

• في حين يعرف **شاندلر** الاستراتيجية على انها:

(تحديد المنظمة لأغراضها واهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار عمل معينه، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الاغراض والغايات).

إذا تفحصنا غالبية العريفات السابقة وغيرها في مجال الادارة الاستراتيجية يمكننا القول ان الادارة الاستراتيجية تعني:

(تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها).

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- بيان أهمية رسالة المنظمة.
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
- ان التزام المنظمة ببيئتها يعد امرا مهما.
- تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- الاهتمام بتصرفات وممارسات الادارة العليا.

تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية

المرحلة الاولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الاسعار.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى الى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الادارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات ولأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ ان متغيرات البيئة اصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام الى ما وراء الموردين والمنافسين فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبرز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا ان نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسة الادارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع ان تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا ان نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الادارة الاستراتيجية، ومن اهم الابعاد المميزة لهذه المرحلة:

- ان الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب ان تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- ان الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدا الاستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الاستراتيجية.
- ان الاستراتيجية الادارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهة خارجيا.
- تزايد اهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وابعاد الفرص والمخاطر.
- تؤثر نوعية المنظمة وانشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

#أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- تدعيم المركز التنافسي.
- القدرة على احداث التغيير.
- تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة.

#الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية:

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية، الا ان هناك فروقا هامة بينهما، فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة ولكنها غير كفء، كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

- تشير الكفاءة الى: الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات.
- بينما تشير الفعالية الى: قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة (مثل الملاك، العاملين، الادارة، المتعاملين، الموردين... وغيرهم) بحيث توضع الاهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق واشباع حاجات كل منهم.

ولقد فرق **W.Riddin** بين الكفاء والفعال على النحو التالي:

الفعال	الكفاء
- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل	- يحل المشاكل التي تعترض طريقة
- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	- يحافظ على الموارد والأدوات.
- يحصل على النتائج.	- يتبع النظام والمنهج الموضوع.
- يعمل على زيادة الأرباح.	- يعمل على تقليل التكاليف.

ولهذا يبني مفهوم الفعالية اساسا على **فعل الاشياء الصحيحة Do Right Things** تلك التي تبني على اهداف واضحة، وموضوعية، وعادلة، بينما تشير الكفاءة الى **فعل الاشياء بطريقة صحيحة Do Things Right** أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الاهداف.

(يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الانتاج ونتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير)

حرامي شباصات

المدخل لدراسة الادارة الاستراتيجية:

ويلاحظ من هذا التعريف انه قد اشتمل على مكونات اربعة اساسية لعملية الابتكار هي:

- **الطلاقة الفكرية:** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الافكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبيا.
- **المرونة التلقائية:** وتشير الى القدرة على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات، وامكانية التحول من اتجاه الى آخر
- **الأصالة:** وتتمثل القدرة على انتاج افكار جديدة عما هو معتاد ومألوف من الافكار والطرق والاساليب.
- **القدرة على التداعي البعيد:** وتتمثل في مدى القدرة على انتاج استجابات عميقة الاثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي اليها المفكر.

ومن اهم خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكارية والابداعية ما يلي:

- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مسؤوليتهم.
- الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسة جيدا.
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
- القدرة على اصدار قرارات سريعة.
- ارتفاع مهارة الانصات الفعال.
- عدم تصيد اخطاء المرؤوس او التشهير به.
- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.

ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة، ولذا نجد انه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي:

- التهيؤ والاستعداد النفسي لأعمال الفكر.
- ملاحظة وجود صعوبات او سلبيات معينة.
- وجود الحاجة الى حل المشكلة.
- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
- تحليل المشكلة الى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في اجراء عمليات التفكير.
- وضع حلول كثيرة ومتنوعة واصيلة وملائمة.
- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة.

• اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.

• التحقق من الحل.

• تنفيذ الحل وايضاح النتائج المترتبة عليه.

• اظهار قيمة العمل للآخرين.

• المتابعة والتقويم المستمر.

• ثانيا: التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبة بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام باجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الى أدراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- 1- القدرة على بناء الغايات والاهداف.
- 2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الامور.
- 3- الاستشعار البيئي.
- 4- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- 5- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- 6- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- 7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- 8- مواكبة عولمة الفكر الاداري.
- 9- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(أ) القرارات الاستراتيجية:

- 1- المركزية في المستويات العليا.
- 2- يعد القرار الاستراتيجي قرارا حتمياً.
- 3- تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار.
- 4- قرارات قليلة نسبيا في عددها.
- 5- قرارات تتعلق بالمدى الطويل.
- 6- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل.
- 7- قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

(ب)القرارات التشغيلية:

- 1- تتعلق ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات.
- 2- توضح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها.
- 3- تعمل على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الانتاجية.

- ٤- تتخذ بصورة لامركزية حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية.
- ٥- تتعلق بالمدى القصير فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية أو اسبوعية أو حتى يومية.
- ٦- تتخذ بصورة متكررة لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

• نظم المعلومات الاستراتيجية:

تلعب المعلومات دورا أساسيا في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية – للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي –، الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية – بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة امام المنظمة –، تمد استراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات. إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فأى قرار، وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن ان نفعته بالفعالية تبعا لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة. إن نظام المعلومات الاستراتيجي يجب ان يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

- ١- زيادة معدلات التغير.
- ٢- شدة المنافسة.
- ٣- عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا.
- ٤- التغيرات التكنولوجية.
- ٥- تغير طبيعة قوى العمل.
- ٦- عجز الموارد المتاحة وندرتها.
- ٧- التجول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي.
- ٨- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية.
- ٩- زيادة دور جماعات الضغط (جماعات التقويم).
- ١٠- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية.

(١) لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة

استراتيجياتها بكفاءة، من بين هذه النقاط:

- ١- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- ٢- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- ٣- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- ٤- الاحتفاظ الى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- ٥- التركيز على العملاء وما يمكن للمنظمة ان تمارسه لتقديم خدمة أفضل.

- ٦- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات.
- ٧- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة
- ٨- يجب التركيز على المدعومات الاستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الابداع والجودة، وسرعة الاستجابة، والمرونة، واستمرارية التنمية والتطوير.

مستويات الادارة الاستراتيجية:

- توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، بحسب أكثر التقسيمات شيوعا – لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وتمثل هذه المستويات في:
- مستوى المنظمة ككل.
- مستوى الاعمال (القطاعات).
- مستوى الوظائف.

(١) استراتيجية المنظمة Corporate Strategy:

تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة الى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.

(٢) استراتيجية وحدات الاعمال Business Strategy:

تركز استراتيجيات الاعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الاعمال المحددة، وقطاع معين، او سوق معين، او منتجات معينة، وهنا نجد ان نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزا واقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل.

(٣) استراتيجية الوظائف Functional Strategy:

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان او بشري، ويقل نطاقها الى ما بعد استراتيجية الاعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الانشطة داخل الوظيفة الواحدة.

عمليات ادارة الاستراتيجية:

المرحلة الاولى: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة واهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement. ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة & External Internal Analysis، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليل إثر نقاط الضعف، هذا الى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل إثر المعوقات والمخاطر. هذا كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation:

من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، واعداد وتنمية القوى البشرية، وتنمية القيادة الادارية، وهذا الى جانب بعض الانشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

المرحلة الثالثة: مراجعة وتقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation:

تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية في مراجعة وتقييم الاستراتيجية، ويجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. هناك ثلاثة أنشطة رئيسة لقيم الاستراتيجية هي:

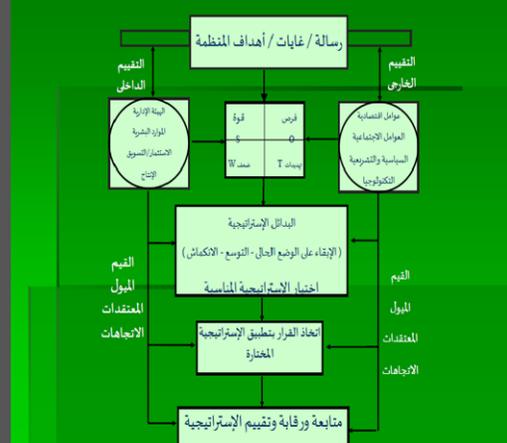
(أ) مراجعة العوامل الداخلية والخارجية. (ب) قياس الاداء. (ج) اتخاذ الاجراءات التصحيحية.



نلخص مما سبق الى:

ان الاستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة، وان هناك عدة ابعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يتمثل اهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الايجابية والسلبية، المحفزة والمعوقة، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الادارة واخلاقياتها، هذا الى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



تليخيس: KHATOONY

تدقيق: Soonah

المحاضرة الخامسة

تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات

المنظمة كنظام مفتوح:

تمثل المنظمة التجمع البشري الذي يسعى الى تحقيق اهداف معينة من خلال بعض الاعمال والتفاعل مع البيئة المحيطة به

المنظمة كيان اجتماعي:

- تسعى المنظمة لتحقيق اهداف تنظيمية – فردية – مجتمعية
- تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق
- تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الافراد فيها

العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية:



أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

تساعد في تحديد:

- الأهداف التي يجب تحقيقها
- الموارد المتاحة
- النطاق المتاح للمنظمة
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي او الاستهلاكي او التنافسي.

تؤدي نتائج الدراسات الى تحديد:

- الفرص التي يجب على المنظمة اقتناصها
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها او تحجيمها او علاجها

تحليل عناصر البيئة الخارجية:

من اهم المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة:

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية
- تحليل البيئة الخارجية الى عوامل مؤثرة بصفة عامة وخاصة

التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية:

يمكن اجراء التحليل الشامل من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ثم بحث فروعها بحسب تأثيرها او تأثرها بأنشطة المنظمة

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد وطرق الحصول عليها ومدى اتاحتها – هيكل السوق – الدخل – الأسعار – التنظيمات الاقتصادية	النظام الاقتصادي
القومية – نظام الدولة – القوانين والتشريعات المحلية الخدمات العسكرية – الإعفاءات – الأحزاب السياسية وتأثيرها على مجال إدارة الاعمال	النظام السياسي
المنافسة المحلية – المنافسة العالمية – القدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها والاستفادة منها – التجسس الصناعي	المنافسة
أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع – الاوتوماتيكية – تدفق العمل والتشغيل – التنمية الصناعية	التكنولوجيا
القيم – العادات – المعتقدات – التقاليد – أنماط السلوك المقبولة – العرف – السكان وخصائصهم	الثقافة والنظام الاجتماعي
الخصائص الديموغرافية والمهارية لقوة العمل – التدريب وتنمية الكفاءات – الاتحادات والنقابات – تشريعات العمال	مزيج المهارات المتاح
قوة الشراء – التوقعات – المكان – الوقت – الجودة – الكمية – السعر – الحاجات – الرغبات – الادراك	الاستهلاك ومجموعة العملاء

#تحليل البيئة الخارجية الى عوامل خاصة وعامة:

- البيئة العامة:

العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية

• البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، مثل:

العملاء – الموردون – المنافسين – التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة – العوامل الاقتصادية والاجتماعية – تكنولوجيا الصناعة

العوامل الخارجية في البيئة العامة:

• العوامل الاجتماعية:

طبيعة العلاقات الاجتماعية-النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان-نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع

• العوامل الاقتصادية:

(الدخل القومي – الفردي – المتاح للصرف) -اتجاهات الأسعار-التطور التكنولوجي-مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي-تركيب الهيكل الاقتصادي-المنافسة-المؤسسات المالية-البنوك وتعاملاتها وانتشارها

• العوامل السياسية:

نمط السلطة السياسي-الوعي السياسي والديموقراطي-درجة الاستقرار السياسي

• العوامل القانونية والتشريعية:

القوانين والتشريعات التي تحكم نوع واعمال المنظمة-قوانين العمل والتأمينات-قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة-قوانين الضرائب والجمارك

• العوامل الثقافية والتعليمية:

مستوى الامية-نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحل-جهود أجهزة التدريب الخارجية-الثقافة العامة-أجهزة الاعلام

• العوامل التكنولوجية:

مستوى التكنولوجيا المتاح-الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي-الموارد والإمكانات المتاحة-المهارات البشرية المتاحة-المهارات البشرية الواجب توافرها-مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية

• العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة بالمنظمة:

العملاء-الموردون-الوسطاء-الممولون-مقدمو التسهيلات والتمهيلات-الحكومة-المنافسون-تكنولوجيا الصناعة

#المعلومات عن البيئة الخارجية:

• المعلومات الاقتصادية:

من اهم المصادر للمعلومات الاقتصادية: الهيئات والمؤسسات الحكومية-الوزارات والأجهزة والكاتب ونشرات البنوك

• المعلومات الثقافية والاجتماعية:

الوزارات ومراكز البحوث والمكاتب الحكومية

• المعلومات التكنولوجية:

من اهم المصادر للمعلومات التكنولوجية: اكااديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال التطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع وابحاث المنافسين

• المعلومات السياسية والقانونية:

من اهم مصادر الحصول: القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية-مجالس المدن والقرى- المجالس الشعبية والمحلية

• المعلومات الدولية:

تتعدد المصادر من أهمها: سفارات الدول الخارجية ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية

• المنافسون:

يمكن الحصول على معلومات عن المنافسين عن طريق التجسس الصناعي

• العملاء:

يمكن الحصول على المعلومات عن العملاء عن طريق: العملاء أنفسهم-الجهات الحكومية-مكاتب الخبرة والاستشارات المالية

المنظمات الحكومية-الممولين والموردين-علاقات العمل

#العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئة الخارجية:

• تغير او ثبات العوامل البيئية

• نعدد وتنوع العوامل البيئية

- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية
- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات

Jay Ackles

المحاضرة السادسة

تحليل عوامل البيئة الداخلية وتحديد نواحي القوة والضعف

#اهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها في الصناعة
- بيان نقاط القوة لتعزيزها والاستفادة منها
- بيان نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها
- الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي " نواحي القوة والضعف " و " الفرص والمخاطر "

#العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها:

العوامل	المتغيرات
التسويق	<ul style="list-style-type: none"> • نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية • مزيج المنتجات • بحوث التسويق • وضع المنتجات في دورة حياة المنتج • مدى الاعتماد على منتجات رئيسية لتحقيق المبيعات والارباح والتدفق النقدي • شبكة التوزيع • الترويج والاعلان • البيع الشخصي • العلاقات العامة
الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> • حجم ونوع وموقع وعمر المصانع المتاحة • الآلات التخصص وتعدد الأغراض • مدى عصرية طرق الإنتاج • نظم الرقابة على الإنتاج • تكاليف الإنتاج المباشرة والثابتة والمتغيرة ومستوياتها • المواد ومدى سهولة الحصول عليها وملائمتها

<ul style="list-style-type: none"> • هيكل الأصول الحالي • هيكل راس المال والحقوق الملكية • التدفق النقدي والسيولة • الربحية والعائد على الاستثمار والمبيعات • الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية • هيكل المديونية والاعتماد على الغير في عمليات التمويل 	<p>التمويل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط القوى العاملة • نقابات العمال والاتحادات • مستويات الأجور والحوافز والمكافآت • الظروف المادية والمعنوية للعمل 	<p>الأفراد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة • مستويات التنظيم ومكانة كل منها • قيم واخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا 	<p>الهيكل التنظيمي</p>

#التحليل الوظيفي في المنظمة:

يجب طرح التساؤلات لتقدير:

الموقف التسويقي:

- من هم عملاء المنظمة؟
- هل تقسم المنظمة السوق الى شرائح مناسبة؟
- ماهي الخطوات لكي يستمر الاتصال بالعملاء؟
- هل تخضع المنظمة للمفهوم التسويقي؟
- هل فقدت او كسبت المنظمة ركناً كبيراً في السوق؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتماشيان مع الخطط التسويقية؟
- هل يتماشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلك؟
- هل الإعلانات مناسبة وناجحة وتصل الى كافة الشرائح وتتناسب مع دورة حياة المنتج؟
- هل يجب ان تبحث المنظمة عن أسواق جديدة او تستمر بجهودها مع الأسواق الحالية؟
- من هم المنافسين للمنظمة وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد؟
- لماذا يشتري العملاء منهم؟
- هل المنتجات يتم اختبارها؟
- هل تنبؤات البحوث التسويقية واقعية؟
- هل مزيج الترويج الحالي فعال او لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية وذات سمعة؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟

- ماهي علاقة السعر بالحجم والنوعية والجودة؟
- هل تتماشى الأسعار مع وضع المنظمة؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها؟
- هل العملاء يشعرون بالمتعة والرضا عن المنتجات؟

الموقف الإنتاجي والعمليات:

- ماهي علاقة التكلفة بسعر البيع؟
- هل هذه العلاقة أفضل أو أسوأ من السنوات السابقة؟
- هل مستويات المخزون ملائم لحجم المبيعات؟
- هل المواد الخام مناسبة في العملية الإنتاجية؟
- ماهي التكاليف المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟
- هل يتم التحكم والسيطرة على هذه التكاليف؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات وعلاقته بالإنتاج؟
- هل يتم ارسال تقارير الجودة والمخزون والإنتاج الى المديرين بسرعة؟
- هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة وتؤدي المطلوب؟
- هل توجد علاقة جيدة مع مدير التسويق والافراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى في المنظمة؟
- ماهي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات الإنتاج كالصيانة وغيرها؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير؟
- هل هناك كفاءات عالية في إدارة البحوث والتطوير؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والتأهيل المناسبين؟
- ماهي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

الموقف المالي (التمويل):

- ماهي معايير قياس الأداء المالي؟
- هل يظهر التحليل المالي أي انحرافات سلبية او ايجابية؟
- هل تشير التحاليل المالية اتجاهات يجب ان تحظى بالاهتمام؟
- هل المبيعات وتكاليف الإنتاج والأرباح تتزايد ام تتناقص؟
- هل الخطط المالية الفرعية لمختلف الإدارات تتماشى مع الخطط المالية في المنظمة؟
- هل التدفق المالي مناسب لعمليات المنظمة؟
- هل التقارير المالية مناسبة وفي وقتها والاستفادة منها؟
- كيف تتم مقارنة الأرباح والسيولة والمديونية ونسب النشاط بمثلتها في الصناعة؟
- هل يتطلب الامر مزيداً من الرقابة على المخزون؟
- هل الزيادة في المبيعات ترجع الى حجم اعلى او تضخم؟

- ماهي سبل التقييم الغير معقولة او الغير عادلة؟
- هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطي نظرة واقعية لقيمة المخزون؟

موقف الافراد (الموارد البشرية):

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات البشرية في المنظمة وهل يستخدمها المديرون ام لا؟
- هل تنظر الإدارة الى الافراد العاملين على انهم أصول ذات قيمة عالية ام تكاليف تتحمل اعباءها المنظمة؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف ام لا وهل التوقعات محددة من كل وظيفة؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات على الوجه المطلوب؟
- هل تتوافق اهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ام يوجد بينهما تعارض؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة وانتمائهم لها؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين ام ترفضها ولماذا؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع ام لا وماهي الأسباب؟
- هل يوجد في المنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل وتدريب العاملين؟
- هل يتم تقويم الأداء والانجاز بانتظام وماهي المجالات التي يتم استخدامه بها؟
- هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية والقضايا والمشكلات المحتملة وتستعين بأرائهم؟
- ماهي العلاقات بين النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

موقف الهيكل التنظيمي والادارة:

- هل يوجد اشخاص معينين يمثلون مراكز القوى في المنظمة وهل يوجد لهم بديل؟
- هل معدلات دوران المديرين عالية جداً ام منخفضة جداً وماهي الأسباب؟
- هل يظل المديرين في وظائفهم لمدة طويلة وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لديها؟
- هل يصيغ المديرون اهدافاً واضحة لأدائهم وللأطراف المرتبطة بالمنظمة؟
- هل الاستراتيجيات التي قامت بها الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح وهل لها الخبرة في تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟
- هل تقوم الادارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز؟
- كيف يرى المنافسون وباقي الأطراف الإدارة العليا في المنظمة؟
- ماهي درجة اللامركزية التي ينم الاستعانة بها؟
- الى اي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- الى أي مدى يتم الاستعانة بأراء العاملين في المستوى الادنى؟

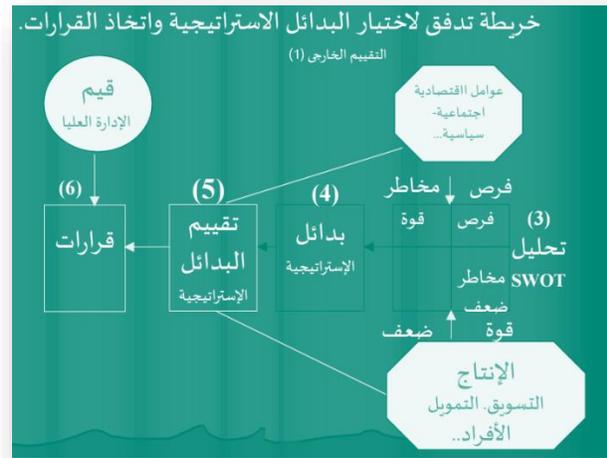
#تقييم النواحي الداخلية:

تحليل النسب-الأداء التاريخي-مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط-الأداء في المنظمة والمنظمات المثلثة-الأداء في الصناعة-التقديرات الحكيمة

#كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي؟

- القيادة في تخفيض التكاليف
- التمييز في المنتجات
- التركيز على قطاع او قطاعات معينة في السوق

#تحليل SWOT:



#درجة الرقابة والتحكم في المنظمة:

العوامل البيئية الداخلية	العوامل البيئية الخارجية
نقاط القوة والضعف	المخاطر والفرص
تخضع لرقابة وسيطرة المنظمة	لا تخضع لرقابة وسيطرة المنظمة
غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة	مرغوبة من جانب إدارة المنظمة

ان تحليل نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص والمخاطر والتي يشير اليها البعض بتحليل SWOT تعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمة اعمال اتباعها ويشمل هذا التحليل:

البحث المنظم والمرتب للبيانات-دراسة الاتجاهات في الصناعة-مراجعة المعلومات الداخلية والخارجية الى جانب إمكانية استخدام المديرين لحكمهم وخبراتهم السابقة

#جدول تحليل SWOT لشركة منتجات الأطفال Gerber:

نقاط التحليل	بيانات
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> • سمعة وشهرة طيبة • تنوع في المنتجات • اسم تجاري واسع الانتشار • الاستحواذ على نسبة ٦٠-٧٠% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال • إدارة متميزة للبحوث والتطوير
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة التطرق لسوق البالغين • جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير • التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى
مجالات الفرص	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة في المبيعات نتيجة زيادة المواليد كل سنة • زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال • نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال • التوسع الناجح في الأسواق الخارجية
مجالات المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية • الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين • المنافسة السعرية الشديدة

#اعتبارات واجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي:

- اعتبار ان عنصر معين هو مصدرًا من مصادر القوة او عاملاً من عوامل الضعف يتوقف على علاقته بالمصادر الأخرى وبالنسبة للمنظمة فإن قوة او ضعف عنصر ما هو عملية نسبية تختلف بحسب الزمن
- ان المنظمة يجب ان توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص البيئة



قوة

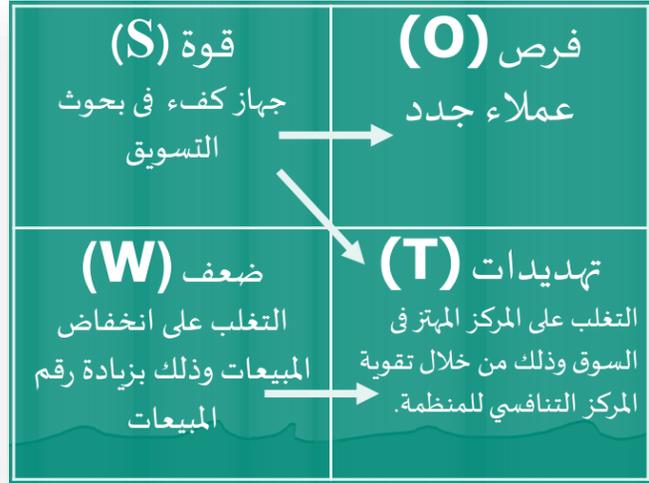
جهاز كفاء في التسويق

ضعف

انخفاض قوة العمل البيعية



ويدلنا العرض السابق الى ان: عملية تحليل البيئة الخارجية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الداخلية مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة



Jay Ackles

البث المباشر 1

رؤية ورسالة المنظمة

#الرؤية

الرؤية تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

#تحديد رؤية المنظمة

تعتبر الرؤية حجر الأساس الذي تبني عليه عملية التخطيط الاستراتيجي فهي توضح ماذا نريد ان نكون في المستقبل، ويلزم اللجوء الى التخيل

الرؤية (ماذا نحن بعد سنة) "الحلم"

#صياغة رؤية المنظمة

عندما نبدأ في صياغة رؤية المنظمة من المفيد ان نسأل بعض الأسئلة:

- ماذا نريد ان نكون؟
- كيف ستبدو المنظمة عندما تتحقق رؤيتها في نظرنا ونظر العاملين بها؟
- ما الذي نريد ان يقوله الناس عنا نتيجةً عن عملنا؟
- ما هي اهم القيم بالنسبة لنا؟
- كيف ستمثل او تعكس هذه الرؤية اهتمامات المستفيدين وقيمنا الأكثر أهمية؟

#مواصفات رؤية المنظمة

عامة-مختصرة-واضحة لتوجهات المنظمة وغرضها-تركز على مستقبل أفضل-تعكس مثلاً علياً-طموحة وليست مستحيلة

#تحديد رؤية المنظمة:

* الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفه عامة:

- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- تشد وتجذب العاملين وتشحن الهمم لتحقيقها.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

إذن الرؤية هي اللغة المشتركة، هي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب فيه والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي لذلك، **سَل نفسك:**

- ما هي القوة الدافعة لتطوير أنشطتنا؟
- ما هي المجالات والفرص التي سنستثمر بها وتلك التي لن نستثمر بها؟
- ما الذي سنركز عليه في المستقبل وما هي الأولويات؟
- ما الذي تنطوي عليه هذه الرؤية بالنسبة للنمو وللتوقعات المستقبلية؟

لذا ساعد الآخرين وشجعهم على تكوين رؤيتهم الخاصة المتوافقة مع رؤية أقسامهم وإدارتهم ورؤية المنظمة ككل

راجع باستمرار سلوكك أو تصرفك:

- هل تفعل ما تقوله؟

• هل تجسد أفعالك هذه الرؤية؟

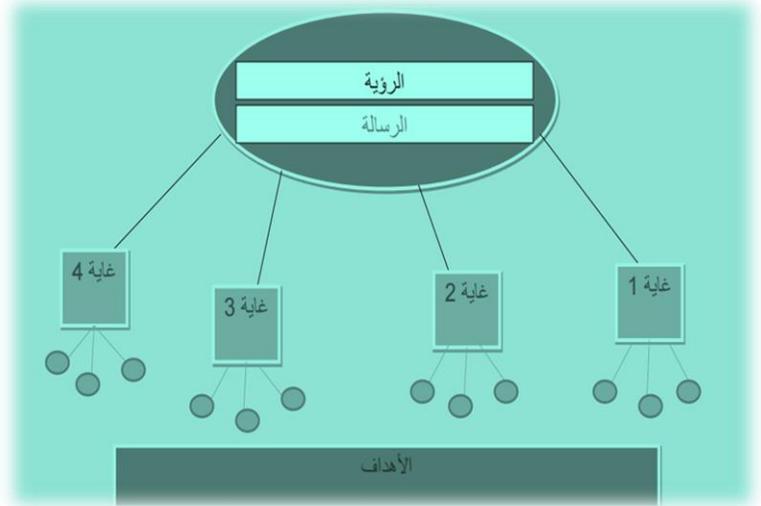
وأخيراً: تذكر أن الرؤية هي الإطار العام للرسالة، وهما في نفس الوقت ملتحمتان معاً

#أمثلة على الرؤية

- شركة جوجل -محرك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه ويأتيك بنفس الدقة
- شركة فورد -أن نكون شركة رائدة في عالم إنتاج وخدمات السيارات
- صحيفة المدينة -الريادة والمصداقية الإعلامية
- جامعة الملك عبد العزيز -منارة في المعرفة -تكامل في التكوين -ريادة في التنمية
- مطاعم ماكدونالدز -السيطرة على سوق الوجبات السريعة في العالم
- جنرال موتورز -تصميم وتصنيع وبيع أفضل السيارات في العالم
- الخطوط السعودية -أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه
- مايكروسوفت -هناك رؤية واحدة وراء كل ما نفعله: كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة
- جامعة الدمام – جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً

#الرسالة

الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤية



#مفهوم الرسالة

ويري بيتر دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها:

” ما هو عملنا؟ والذي يترادف مع سؤال ماهي رسالتنا؟ ”

فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها والذي يحدد نشاطها ويرجع دوائر الأسباب لتعثر وفشل بعض المنظمات الي عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها

#تعريف الرسالة

وتعرف الرسالة أنها الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، وذلك بهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها

#أبعاد متعلقة بتعريف الرسالة

- انها تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى
 - توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة
 - تعد الرسالة الركيزة الأساسية التي تبني عليها الغايات والاساس في وضع الاهداف
 - ان التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلي.
 - توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة اعمالها.
- يرجع مايكل بورتر أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها
- التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقي من: البيئة الخارجية بالتركيز على الاسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية

#تحديد رسالة المنظمة:

الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المنظمة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المنظمة وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المنظمة خدماتها أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المنظمة عملها وتقدم خدماتها؟

#صياغة الرسالة

يجب ان تحتوي رسالة المنظمة على المكونات التالية:

- غرض المنظمة ومبرر وجودها وطبيعة العمل والقطاع الذي تنتمي اليه

- الجمهور المستهدف والخدمة المقدمة لإشباع الحاجات
- الميزة التي تنفرد بها دون باقي المؤسسات المنافسة

يمكن التوصل لهذه النتيجة من خلال توجيه الأسئلة لأنفسنا:

- من نحن وما هو سبب وجودنا؟
- ماذا نعمل ومن هم المستفيدون من خدماتنا؟
- ما الذي يميزنا عن المؤسسات الأخرى؟

#كيف تتم كتابة رسالة المنظمة؟؟

- يجب أن تحدد الرسالة من هي المنظمة وماذا تعمل وماذا تنوي أن تعمل
- الرسالة الفعالة هي التي يشارك في صياغتها أعضاء المنظمة
- تتألف أفضل رسالة من ٣ - ٤ سطور
- تجنب استخدام عبارات عامة مثل شركتنا عظيمة أو جودة منتجاتنا عظيمة
- تاكد أن الرسالة تخص المنظمة وحدها دون المنافسين
- يجب مراعاة أن تكون الرسالة عبارة عن خليط بين شعار المنظمة وجملة ملخصة كافية للدلالة عن المنظمة وتتم قراءتها في دقيقة واحدة على الأكثر

أهمية وضع رسالة واضحة

- ضمان الاجماع على غايات واهداف واحدة للمنظمة.
- الامداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية
- بناء أسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف الي أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها
- تحديد الغايات التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت، وتكلفة ومعايير أداء.
- الامداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي

#مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة

- عدم وضوح الرسالة
- وجود رسالة عامة
- وضع رسالة محددة
- مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة

#أمثلة:

- المنظمة تريد البقاء
- أكثر ما تركز المنظمة عليه هو الربح
- رسالتنا هي تحسين ربحية المنظمة
- نريد أن نفتح فرعاً أو محلاً جديداً للمنشأة

#أمثلة على رسائل واضحة ومحددة جيداً:

- ” إعطاء الطبقة الشعبية فرصة لشراء ما يشتريه الأغنياء ”.
- رسالتنا هي توفير أعلى جودة على الإطلاق وخدمة المستهلك بطريقة تتسم بالدفء والصدقة والفخر الشخصي والمؤسسي
- تقديم حلول مبتكرة للمشاكل غير القابلة للحل

#مداخل تحديد الرسالة

- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة
- المنافع التي تقدمها المنظمة
- فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة
- نطاق نشاط المنظمة

#خصائص الرسالة الفعالة

- القابلية للتحويل الي خطط وسياسات
- الواقعية والموضوعية
- التكيف مع البيئة
- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
- الوضوح ودقة التعبير
- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
- لانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجية
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا

#عناصر الرسالة

التساؤلات	العنصر
من هم العملاء.	العملاء

المنتجات.	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
الأسواق.	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
التكنولوجيا.	ما أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
البقاء/النمو/الربحية.	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات الشركة واهتماماتها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
العاملون	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

#أمثلة على رسالة المنظمة

- رسالة بيت التمويل الكويتي. " بيت التمويل الكويتي مؤسسة مالية إسلامية كويتية تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامي في سائر المعاملات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية والاستثمارية لعملائها محليا وعالميا وتحقيق العائد المجزي للمودعين والمساهمين وتوفير الأمن والطمأنينة لاستثماراتهم، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتطوير الدائمين
- رسالة مركز تنمية الموارد البشرية – بيت التمويل الكويتي
- المساهمة في تكوين شخصية الموظف النموذجي في المصرف الإسلامي من خلال إحداث تغيير في سلوكياته وتوجهاته بواسطة أنشطة التدريب في إطار استراتيجية واضحة وتوجه شرعي أصيل بهدف التميز في تقديم الخدمة للوصول إلى الرضى الكامل للعميل.
- رسالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب مؤسسة حكومية مستقلة تساهم في دعم مسيرة التنمية في البلاد عن طريق تزويد سوق العمل الكويتي بكوادر كويتية فنية مدربة من العمالة الوسطى، وصولاً إلى مستويات تنافسية عالية ترضي سوق العمل الكويتي (الحكومي والخاص) وفقاً لدقة في تشخيص الاحتياجات، ونمو في تصميم المناهج، وتميز في أداء المعلمين، وتطور في النظام الإداري

Jay Ackles

الواجب الاول

السؤال ١

الثقافة التنظيمية

أ-هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية للسيطرة على العدو بصورة شاملة.

ب- هو الاختيار المفضل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.

ج- إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.

د- النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط.

ه- فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

و- المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة جيلاً بعد جيل.

السؤال ٢

صياغة الاستراتيجية

أ- هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية للسيطرة على العدو بصورة شاملة.

ب- هو الاختيار المفضل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.

ج- إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.

د- النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط.

ه- فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

و- المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة جيلاً بعد جيل.

السؤال ٣

القرار الاستراتيجي

أ- هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية للسيطرة على العدو بصورة شاملة.

ب- هو الاختيار المفضل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.

ج- إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.

د-النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط.

ه-فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

و-المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة جيلاً بعد جيل.

السؤال ٤

الكفاءة

أ-هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية للسيطرة على العدو بصورة شاملة

ب-هو الاختيار المفضل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.

ج-إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.

د-النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط.

ه-فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

و-المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة جيلاً بعد جيل.

السؤال ٥

الاستراتيجية

أ-هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية للسيطرة على العدو بصورة شاملة

ب-هو الاختيار المفضل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.

ج-إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.

د-النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط.

ه-فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

و-المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة جيلاً بعد جيل.

السؤال ٦

الأهداف

أ-هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية للسيطرة على العدو بصورة شاملة

ب-هو الاختيار المفضل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.

ج-إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.

د-النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط.

ه-فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

و-المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة جيلاً بعد جيل.

الواجب الثاني

السؤال الاول

الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة سلبية هي

القوة

الفرص

الضعف

التهديدات

السؤال الثاني

الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى هي

:

ثقافة المنظمة

رسالة المنظمة

رؤية المنظمة

لا شيء مما سبق

السؤال الثالث
إنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠٠ وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة يعني أن المنظمة
غير كفء وغير فعالة
فعالة وغير كفء
كفء وغير فعالة
لاشي مما سبق

السؤال الرابع
: الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف هي
الكفاءة
الفعالية
تخفيض التكاليف
لاشيء مما سبق

السؤال الخامس
مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها هي
البيئة الخارجية
البيئة الوظيفية
البيئة الداخلية
البيئة المركزية

السؤال السادس
: من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
زيادة معدلات التغير
شدة المنافسة
أوب
لاشيء مما سبق

تجميع وتنسيق: Jay Ackles