

# ملزمة الاختبار النهائي

الإدارة الاستراتيجية للدكتور  
عبد القادر المبارك



[WWW.CKFU.ORG](http://WWW.CKFU.ORG)

ملتقى جامعة الملك فيصل وجامعة الدمام

فريق العمل : jay ackles ، حرامي شباصات ، khatoony ، بنت ابوها ، soonah ، ملاك



#### # 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 تكييف 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 الاعمال والأنشطة، وتفيد باستقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين الإدارات والاقسام.

#### # 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:

يُعنى التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة تغيراته، مادام التخطيط استراتيجياً نجد ان اهتمام المديرين في تزايد وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والامكانيات بكونها كبيرة 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:

إيضاح 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 وتهيئتها 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:

مدير و 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 وإيجابيات 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 – شؤون 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 يسهم في تحقيق الأهداف وغالباً يتم استخدامها على جميع الإدارات والاقسام.

## # الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الاعمال:

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

## # الغايات:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الطويل وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل ويهتم بوضعها اعلى 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 بـ:

- ١- التحدي
- ٢- القابلية للقياس
- ٣- التناسق
- ٤- الموضوعية
- ٥- الوضوح

### # الاهداف 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 بـ:

"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 بالتوجهات 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 تفتقرن 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 التوجهات 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 السلوكية 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 جانث 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 مُهمّة 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.

يكنّ الغرض من دراسة وتحليل النواحي التشغيلية: تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بالتفصيل ذات قيمة في تقييم استراتيجية المنظمة.

## Jay Ackles

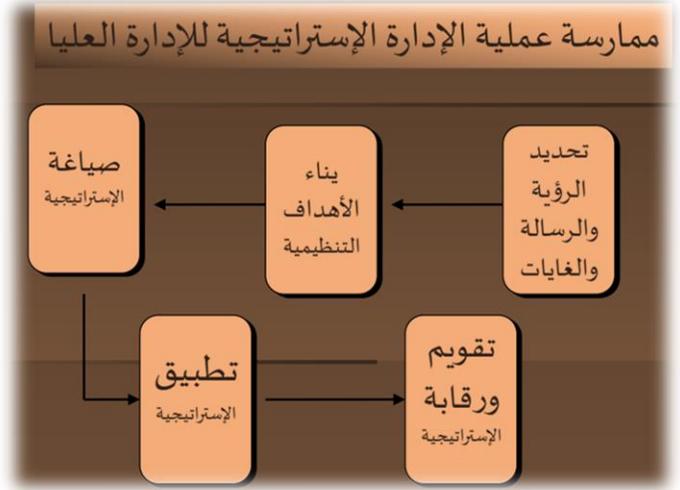
### المحاضرة الثالثة

مفهوم الادارة الاستراتيجية وتطورها

## # مفهوم الادارة الاستراتيجية

يرى البعض ان الادارة الاستراتيجية تمثل:

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



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

الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء اهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء 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، اذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في العمل على تحقيق النمو الداخلي، او انتاج استراتيجية لتتنوع المنتجات، او استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، او التركيز السوقي، او الانتشار من خلال خفض الاسعار.

### المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى الى التخطيط الاستراتيجي وظهر 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، وبروز إثر 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 خلاقة 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.

## # التفكير الابتكاري

( يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الانتاج وانتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالنداعيات 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 النداعي 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 مروسيهم.
  - 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 الاستفاد 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 وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
- اظهار قيمة العمل للآخرين.
- المتابعة والتقييم 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 القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء 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.
- 4- تتخذ بصورة لامركزية حيث يتم اتخاذها على مستوى الادارات والاقسام التشغيلية.
- 5- تتعلق بالمدى القصير فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية او اسبوعية او حتى يومية.
- 6- تتخذ بصورة متكررة لضمان انتظام سير العمليات الانتاجية.

#### 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 نعتة بالفعالية تبعاً 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 التغيير.
- ٢- شدة المنافسة.
- ٣- عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً.
- ٤- التغييرات 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 التقييم).
- 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 الإدارة الاستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً – لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في:

- مستوى المنظمة ككل.

- مستوى الاعمال (القطاعات).

- مستوى الوظائف.

## 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.

## 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.

## استراتيجية الوظائف Functional Strategy:

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان او بشري، ويقف 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 الادارة 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 وتقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation:

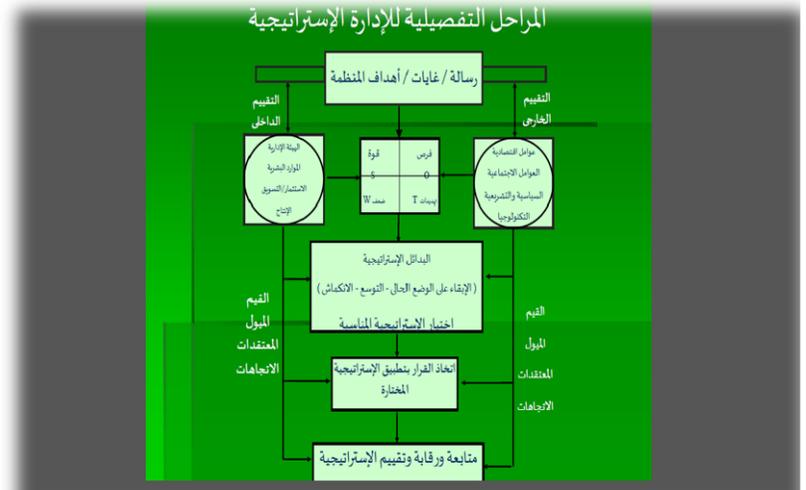
تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية، ويجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. هناك ثلاثة أنشطة رئيسة لقيم الاستراتيجية هي:

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 رئيسية 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.



تلخيص: KHATOONY

### 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 أو الاستهلاكي أو التنافسي.

## # تؤدي نتائج الدراسات الى تحديد:

- الفرص التي يجب على المنظمة اقتناصها
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو 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 أو تأثيرها بأنشطة المنظمة

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
-----------------	------------------

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

### # 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 افراد المجتمع

#### - العوامل الاقتصادية:

(الدخل القومي - الفردي - المتاحة للصرف) - اتجاهات الأسعار - التطور التكنولوجي - مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي - تركيب الهيكل الاقتصادي - المنافسة - المؤسسات المالية - البنوك و تعاملاتها 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 المتاحة-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 والتيسيرات-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 البيئية 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	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	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
التمويل	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	
تخطيط القوى العاملة نقابات العمال والاتحادات مستويات الأجور والحوافز والمكافئات الظروف المادية والمعنوية للعمل	الأفراد
مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة مستويات التنظيم ومكانة كل منها قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا	الهيكل التنظيمي

## # 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 او 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 إيجابية؟
- هل تشير التحاليل المالية اتجاهات يجب ان تحظى بالاهتمام؟
- هل المبيعات وتكاليف الإنتاج والارباح 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 الادرة 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؟

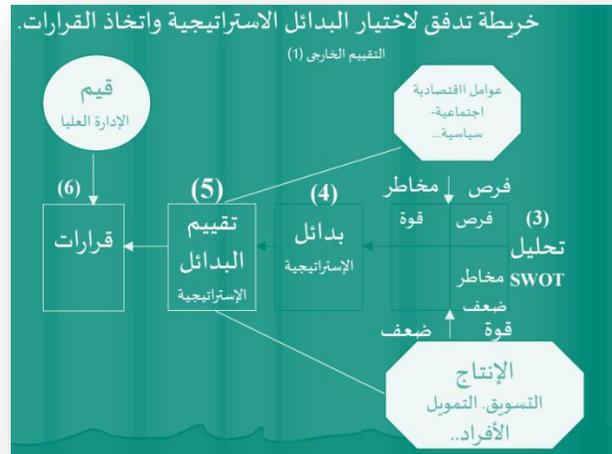
## # تقييم النواحي الداخلية :

تحليل النسب-الأداء التاريخي-مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط-الأداء في المنظمة والمنظمات المثيلة-الأداء في الصناعة-التقديرات الحكمية

## # كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي؟

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

## # تحليل SWOT:

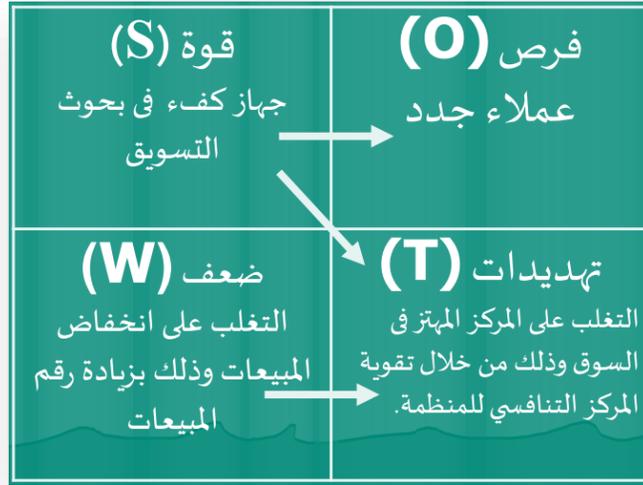


## # درجة الرقابة والتحكم في المنظمة:

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



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 ١

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 تبنى 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 نتيجة 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 غلباً-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 وتشجذ الهمم لتحقيقها.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

إن الرؤية هي اللغة المشتركة، هي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب فيه والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي لذلك، سأل 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؟

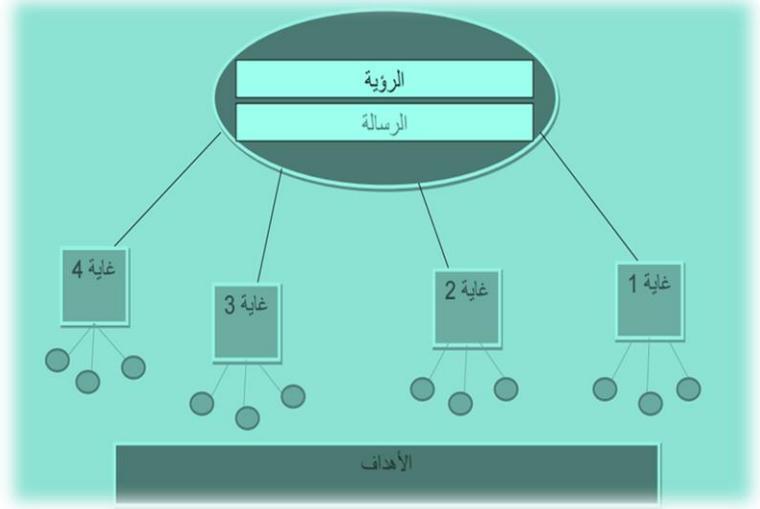
وأخيراً: تذكر أن الرؤية هي الإطار العام للرسالة، وهما في نفس الوقت ملتحمتان معاً

## # 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 دراكر 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 نشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها 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 3 - 4 سطور
- تجنب استخدام عبارات عامة مثل شركتنا عظيمة أ وجوده 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

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم 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؟

الفرسفة	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، وصولا إلى مستويات تنافسية عالية ترضي سوق العمل الكويتي (الحكومي والخاص) وفقا لدقة في تشخيص الاحتياجات، ونمو في تصميم المناهج، وتميز في أداء المعلمين، وتطور في النظام الإداري

Jay Ackles

## تحديد الغايات والأهداف

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها .
  - الفرق بين الغايات والأهداف
  - أهمية وضع الأهداف
  - الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف
  - تقسيمات الأهداف
  - تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟
- إذا لم يعرف ربان السفينة ماهو الميناء الذي يجب ان يرسو عليه ، فإنه لن يرسو على أي ميناء .

## # تعريف الغايات النهائية وخصائصها :

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة .  
ولهذا فإن الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنه ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة الى تخصيص الموارد على أسس صحيحة .  
وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الاجابة عن الاسئلة الآتية :

١. من هم عملاء المنظمة ؟
٢. ماهي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة ؟
٣. ماهو السوق الرئيسي للمنظمة ؟

- ٤ . ماهو نمط التكنولوجيا الاساسية للمنظمة ؟
- ٥ . كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟
- ٦ . ماهي الفلسفة الرئيسية في المنظمة ؟
- ٧ . كيف يمكن للمنظمة ان تحقق ذاتها ؟
- ٨ . مامدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ؟
- ٩ . مامدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة ؟

### لماذا يجب ان نضع الغايات واضحة ؟

- ١ . ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة
- ٢ . توفير الاساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم
- ٣ . تركيز جهود الافراد والوحدات
- ٤ . تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط

### الفرق بين الغايات والاهداف :

**الغايات :** تشير إلى الاهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها run-open-ended

مثل هدف تعظيم الربحية profit maximization لهذا توضع هذه الاهداف goals اخذه صفة العموميه والشمول والافضليه مثل تحقيق اعظم ربحيه to achieve greater or better profitability

**الاهداف :** وتشير الى تلك الاهداف الوسطى المطلوبه لترجمه مهام المنظمه ورسالتها الى نواحي محدده ومجرده ويمكن قياسها بحيث تمثل عند تطبيق الشركه لرسالتها ومهامها المختاره .

**وخلاصة القول :** إن الأهداف العامة الشاملة Goals تمثل ماترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهي بطبيعتها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو و التوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، و لهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحدد الإدارة العليا بالمنظمة . هذا ، في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافا على المستوى التخطيطي و التشغيلي و تهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلا وإيضاحا للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق ١٠% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو ١٩٩١ م .

### أهمية وضع الأهداف :

- ١- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط .
- ٢- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات .
- ٣- تساعد الأهداف في المستويات العليا Goals على وضع الأهداف في المستويات التالية Objective
- ٤- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسئولية .
- ٥- تسهم الأهداف في تفويض السلطة .
- ٦- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها بينتها .
- ٧- تسهم الأهداف في وضع المعايير و المقاييس .
- ٨- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد .

## الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

- القابلية للقياس الكمي .
- الوضوح و البساطة والقابلية للفهم .
- الموضوعية والواقعية .
- الارتباط بعنصر الزمن .
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف .
- الانسجام و الترابط بين الأهداف .

## تصنيفات الأهداف

### (١) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

- أ- الأهداف الرئيسية .
- ب- الأهداف الفرعية .

### (٢) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية :

- أ- الأهداف المعلنة .
- ب- الأهداف الواقعية .

### (٣) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

- أ- الأهداف على مستوى الفرد .
- ب- الأهداف على المستوى التنظيمي .

## تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، تبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض

## حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي :

- ١- يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي .
- ٢- إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الإستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها .
- ٣- يجب إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية وفقا لما قد يستجد من ظروف .
- ٤- يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف .
- ٥- يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة .
- ٦- يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد و مستوى أدائهم .
- ٧- إن مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه .

## البدائل الإستراتيجية (1)

## Strategic Alternatives

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات.

- تقسيمات البدائل الإستراتيجية.

- نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات

١- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

- ٢- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
- ٣- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
- ٤- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

### تقسيمات البدائل الإستراتيجية

- ١- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo
- ٢- إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:
  - إستراتيجية التركيز Concentration Strategy
  - ب - إستراتيجيات التنوع Diversification Strategies
    - التنوع المرتبط وغير المرتبط. Concentric & Conglomerate Diversification
    - التنوع الرأسى والأفقي Vertical & Horizontal Diversification .
    - التنوع الداخلي والخارجي Internal & External Diversification .
  - ج - إستراتيجية المشاركة Joint Ventures
- ٣- إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy ، والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية
  - أ - تخفيض حجم العمليات Cutback
  - ب - الاستسلام لشركة أخرى Captive Company
  - ج - التحول الالى لنشاط آخر Transformation
  - د- التصفية وبيع الأصول Liquidation Strategy

### ١- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

استمرار الشركة في خدمة عملاها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ،فمزيج المنتجات ، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانا الأهداف التسويقية- تبقى يس يا – بلا تغيير.

### مبررات إتباعها:

- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل.
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها.
- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.
- الخوف من زيادة الإنفاق، على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد كافية
- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة.
- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية
- القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية

### المخاطر المترتبة على إتباعها:

- التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية ، بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق.
- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية ، التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي.

### ٢- إستراتيجيات النمو والتوسع :

#### من مزاياها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.

- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من اختلاف أنماط العملاء.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
- الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.

### الأشكال المتعددة لإستراتيجيات النمو :

#### 2/1 إستراتيجية التركيز:

تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتننتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصص في خدمة نو معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق، معين ... وهكذا.

#### أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

##### التركيز على العملاء:

الإعتماد على العملاء الحاليين:

- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.
- إتساع خط المنتجات ( الأحجام / البدائل / الأنواع).

##### جذب عملاء المنافسين:

- زيادة الجهود الترويجية.
- الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج:

- الإعلان عن استخدامات جديدة.
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- زيادة فرص إتاحة المنتج ( مناطق جغرافية جديدة).

##### التركيز على المنتجات:

- تباين وإختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

##### التركيز على التكنولوجيا:

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

##### مزايا إستراتيجية التركيز:

- الاستفادة بمزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والتطوير.
- اكتساب المزايا التنافسية العالية.

##### محددات إستراتيجية التركيز:

- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ،

- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.
- التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيذا على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز.
- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم.
- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة.
- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.
- الإستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

## 2/2 - إستراتيجية التنوع:

وتتم عن طريق إضافة أسواق، أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة. إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

ومن أهم الأشكال المعروفة لإستراتيجيات التنوع:

### 2/2/1-التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط:

#### 1.التنوع المرتبط:

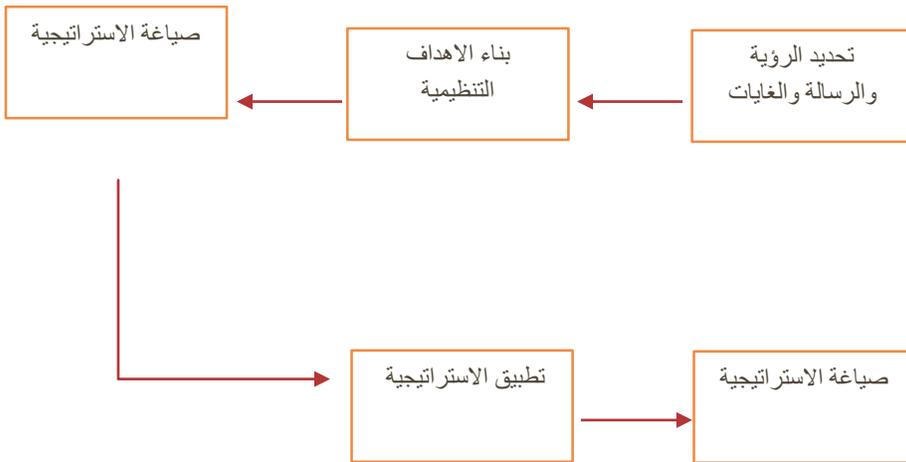
إضافة أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي ، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق، أو التكنولوجيا المتاحة.

### مدخل لدراسة الادارة الاستراتيجية

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد 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 .

#### ممارسة عملية الادارة الاستراتيجية للإدارة العليا :



#### عناصر الإدارة الاستراتيجية :

١: ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .

٢: بيان أهمية رسالة المنظمة .

٣: التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .

٤: التزام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً

٥: تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة

٦: اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد

٧: الاهتمام بتصرفات وممارسات الادارة العليا

**أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال :**

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

**الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية :**

**الكفاءة :** الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف وعادة مايعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات

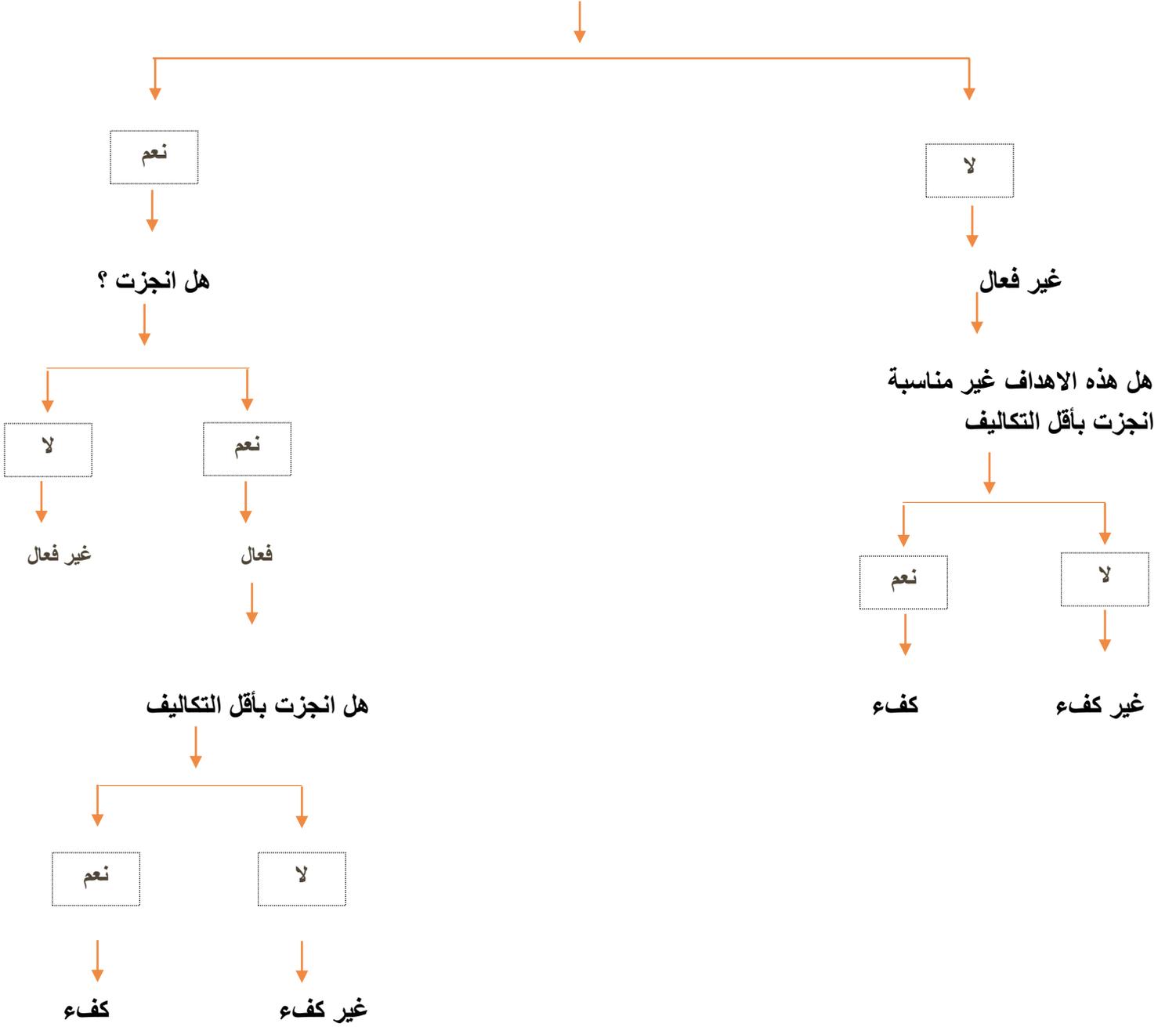
**الفعالية :** قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة مثل ( الملاك ، العاملين ، الادارة ، الموردين ، العملاء )

**الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية :**

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

## الأهداف الرئيسية للمنظمة

هل هي مرتبطة باحتياجات المستخدمين الاساسيين ؟



ولهذا قد يكون التنظيم :

- كفاء وفعال
- كفاء وغير فعال
- فعال وغير كفاء
- غير فعال وغير كفاء

## التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي :

التفكير الابتكاري : يعرف على انه ( قدرة الفرد على الانتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير )

## مكونات التفكير الابتكاري :

الطلاقة الفكرية : وتتمثل في القدره على استدعاء اكبر عدد ممكن من الافكار المناسبه لموقف معين خلال فتره قصيره نسبيا.

المرونة التلقائية : القدره على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات،وامكانيه التحول من اتجاه الى اخر.

الإصالة: القدره على انتاج افكار جديده عن ماهو معتاد ومألوف من الافكار والاساليب .

القدره على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى القدره على انتاج استجابات عميقه الاثر بعيده عما تألفه المجموعه التي ينتمي اليها المفكر

## خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكاريه والابداعيه :

- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مؤوسيهم .
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمه.
- الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسه جيدا.
- القدره على اصدار قرارات سريعه .
- ارتفاع مهارات الانصات الفعال .
- عدم تصعيد اخطاء المرؤوس او التشهير به.
- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحه العامه .

## التفكير الاستراتيجي :

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضروريه لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجيه وممارسه مهام الاداره الاستراتيجيه بحيث يمد صاحبه بالقدره على فحص وتحليل عناصر البيئه المختلفه . والقيام باجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقه .مع امكانيه صياغه الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفه في ظروف التطبيق والقدره على كسب معظم المواقف التنافسيه .

## خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي :

- القدره على بناء الغايات والاهداف .
- البصيره النافذه والفراسه في وزن الامور .
- الاستشعار البيئي .
- مهاره تحليل البيانات والمعلومات .
- مهاره الاختيار الاستراتيجي .
- مهاره تحليل البيانات والمعلومات
- مهاره الاختيار الاستراتيجي

- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة
- مواكبة عولمة الفكر الاداري
- القدره على اتخاذ القرارات الاستراتيجيه

#### سمات القرارات الاستراتيجيه :

- المركزيه في المستويات العليا
- تعد قرارات حتميه
- عدم التكرار
- قليله نسبيا
- تتعلق بالمدى الطويل
- تتعلق بالمنظمه ككل
- تهتم بتنظيم العلاقه بين المنظمه وبيئتها الخارجيه

#### سمات القرارات التشغيليه :

- تتعلق ببيان التشخيص المناسب للموارد عاى العمليات
- توضح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمه على انتاجها وذلك ببيان خصائصها وابعادها ومقاساة ودرجاتها واشكالها التفصيليه
- تعمل على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمه في سبيل عملياتها الانتاجيه
- يتم اتخاذ بصره لامركزيه حيث يتم اتخاذها على مستوى الادارات والاقسام التشغيليه كل حسب ظروفه
- تتعلق بالمدى القصير
- تتخذ بصره متكرره

#### مستويات الاداره الاستراتيجيه :

- استراتيجيه المنظمه : وتهتم بمجموعه منتجات المنظمه بشكل عام وبالصوره العامه للمنظمه في البيئه اضافه الى مركزها التنافسي وحصتها السوقيه
- استراتيجيه وحدات الاعمال : اكثر تركيزا واول مدى حيث تركز على بيان سبل المنظمه في التنافس وتحقيق مكانه معينه في احد مجالات الاعمال المحدده وقطاع معين وسوق معين او منتجات معينه
- استراتيجيه الوظائف تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمه مادي كان او بشري

#### عمليات الادراه الاستراتيجيه :

#### المرحله الاولى : صياغة الاستراتيجيه

تعني صياغة الاستراتيجيه بوضع او تحديد غايات المنظمه او اهدافها الرئيسييه وذلك في ضوء الرؤيه المستقبليه وبعد وضوح رساله المنظمه وتشتمل هذه المرحله علي

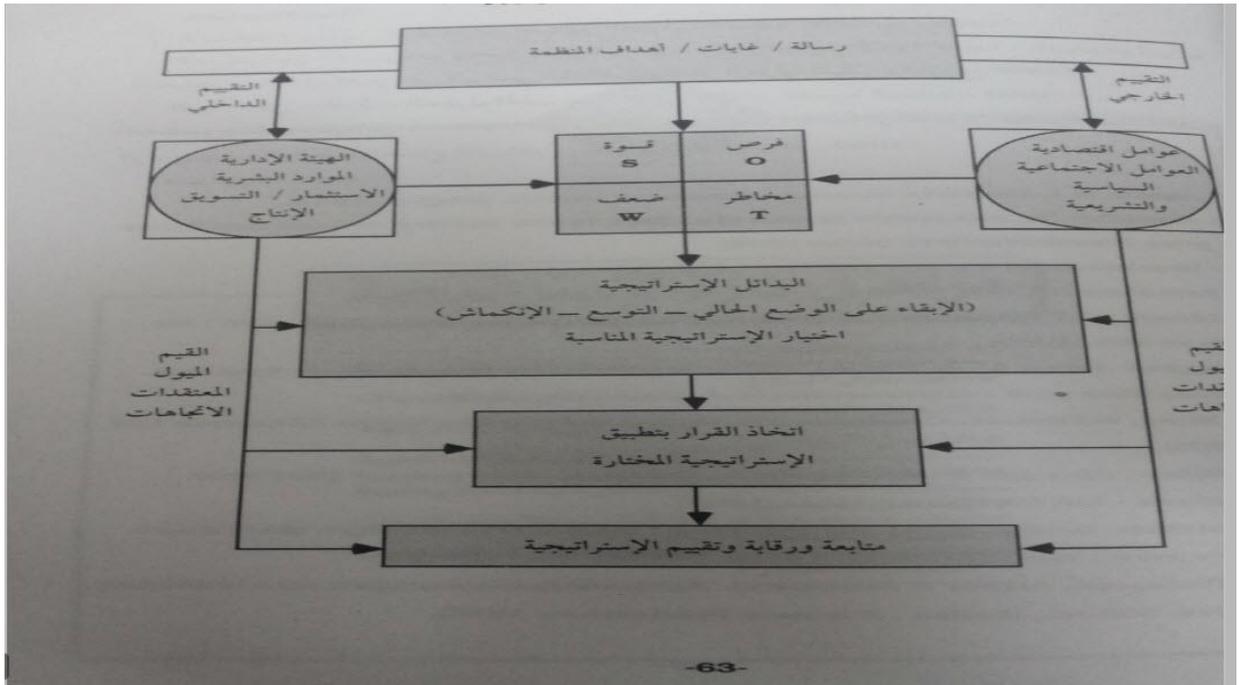
- ١- تحديد رساله المنظمه
- ٢- تحديد غايات والاهداف طويلة الاجل
- ٣- دراسة البيئه الخارجيه
- ٤- دراسة البيئه الداخليه
- ٥- تحديد البدائل

**المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية :**

تعد عملية التطبيق من اصعب من اكثر المراحل صعوبه حيث تشتمل على تهيئه المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء العمل الهيكل التنظيمي المناسب واعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الاداريه

**المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية :**

- تشمل على مراجعة العوامل الداخلية والخارجية
- قياس الاداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من ان الاداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح .
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية



**التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية :**

- زيادة معدلات التغير
- شدة المنافسة
- عولمة الادارة فكراً وتطبيقاً
- التغيرات التكنولوجية
- تغير طبيعة قوى العمل
- عجز الموارد المتاحة وندرته
- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي
- عدم استقرار السوق والاوضاع الاقتصادية
- زيادة دور جماعات الضغط < جماعات التقويم >
- تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية .

**النقاط التي يجب مراعاتها لمواجهة تحديات الادارة الاستراتيجية :**

- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة
- تجهيز استراتيجيات موفيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة
- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الاوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين
- الاحتفاظ إلى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتياجات .
- التركيز بصورة اكبر على العملاء
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة اجراءات التنبؤات المستقبلية
- التركيز على المدعمات الاستراتيجية ، والتي من بينها الابداع والجودة و سرعة الاستجابة والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .

## نظرية باريتو :

ولفريد فريتز باريتو ولد في باريس ١٥ يوليو - ١٨٤٨ وهو عالم اقتصادي واجتماعي شهير وصاحب مبدأ باريتو المعروف بقاعدة ٢٠ - ٨٠ في علم الادارة ، كما انه ايضا صاحب النظريتين الاقتصادييتين : أمثلة باريتو ، وفضلية باريتو ، وله مدرج احصائي عرف بإسم مخطط باريتو ، وكذلك توزيع باريتو الاحتمالي وهو صاحب المقولة الشهيرة التاريخ هو مقبرة الطبقات الارستقراطية .

بدأت القصة عندما توصل الاقتصادي الايطالي باريتو في العام ١٩٠٦ إلى ان ٢٠% من الافراد يستحوذون على ٨٠% من الثروات في بلاده . ثم جاء ( جوران ) الباحث في مجال ادارة الجودة في العقدين الثالث والرابع من القرن الماضي ليؤكد على مبدأ : القليل هو الأهم والأغلب قليل الأهمية . وأخذ هذا المبدأ عند ( جوران ) مجالاً أوسع فلم يشمل الاقتصاد فقط بل شمل الكثير من المناحي وينص ذلك المبدأ على أن ٢٠% من الاسباب تؤدي إلى ٨٠% من النتائج وبالتالي فإن الـ ٨٠% المتبقية تؤدي إلى ٢٠% من النتائج .

يحضرني هنا واحد من التشبيهات اللطيفة ... الاسباجيتي وكرات اللحم ... إذا علمت انه يمكنك فقط أكل كمية محدودة من الطعام فلكي تحصل على الاستفادة القصوى لا بد لك من التركيز على كرات اللحم !

## تطبيق مبدأ باريتو :

- ٢٠% من الموظفين يقومون بـ ٨٠% من الاعمال
- ٢٠% من الوقت يستخدم لفعل ٨٠% من الاشياء
- ٢٠% من الدول تملك ٨٠% من الثروات
- ٢٠% من العملاء يشترون ٨٠% من البضائع
- والحقيقة ان النسبة نفسها لاتهم ف ٨٠ - ٢٠ أو ٩٠ - ١٠ أو غيرها من النسب لاتعني شيئاً بينما يظل المبدأ ثابتاً : القليل من الامور على القدر الكبير من الاهمية والكثير من الامور قليل الاهمية .

## كيف استفاد علم الادارة من مبدأ باريتو ؟

- كما قلنا ٢٠% من الاشياء تعطي ٨٠% من النتائج ، أليس من الافضل للمرأ في تلك الحالة ان يركز على هذه الـ ٢٠% بدلاً من ان يشتت تركيزه بين الـ ٨٠% الاخرى من الاشياء خاصة ان تلك البقية ستؤدي في النهاية إلى ٢٠% فقط من النتائج !
- إذا اخذ في الاعتبار ان ٨٠% من العمل يقوم به ٢٠% من الموظفين فإن بعض المديرين يفرطون في استخدام مبدأ باريتو بحيث يركزون فقط على محاولة إيصال الـ ٢٠% الجيدين إلى الكمال بدلاً من استثمار الوقت في محاولة تحسين اداء الباقيين وهذا قد يؤدي إلى نتائج وخيمة فلا احد يريد ان يكون لديه ٨٠% من موظفيه يائسين

- كذلك قد يظن البعض ان استثمار ٢٠% من الوقت لإتمام ٨٠% من العمل يكفي بحيث يحتفظون بوقتهم للتمتع لكن الحقيقة ان الرؤساء التنفيذيين الناجحين لا يلعبون الجولف في ٨٠% من الوقت المغزى الحقيقي من مبدأ باريتو هو تحديد وترتيب الاوليات حتى لاكتشف في نهاية اليوم ان احدى المشكلات النافهة قد اتت على أغلب الوقت بينما ظلت الاولويات ساكنة دون حراك . إذا ما فرغنا من الـ ٢٠% الـ اهم يمكننا عندئذ ان نبدأ في القيام بالـ ٨٠% الباقية وبالتالي تكون النتائج أقرب إلى الكمال
- أيضاً من الافكار الجيدة للتطبيق باستخدام مبدأ باريتو فكرة الانابة فالحقيقة انه يمكنك دوماً القيام بإنابة مرؤوسيك لقيادة الدفة في ٨٠% من الامور والتي تكون اهميتها اقل بكثير من الـ ٢٠% الاولى والتي ينبغي عليك ان تشرف عليها إشرافاً مباشراً ، هنا يمكنك بكل سهولة التمييز بين المدير الذي يظل منتعشاً نشيطاً طوال اليوم والآخر الذي لا يجد ما يكفي من الوقت لشرب فنجان من القهوة بينما ينتهي يوم العمل وقد خرج الاثنان بإنتاجية متساوية .

### الأمثلة لهذه التطبيقات :

- في المبيعات ٨٠% : من أرباحك تأتي من ٢٠% من الزبائن
- في الادارة ٢٠% : من الموظفين يقومون بـ ٨٠% من العمل في الشركة
- في تنظيم الوقت ٨٠% : من وقت اتصالك تقضيه في التكلم مع ٢٠% من الموجودين في دفتر هاتفك
- في الملابس : ترتدي في ٨٠% من الوقت ٢٠% من ما هو موجود في خزانه ملابسك
- في استضافات المواقع ٢٠% من موظفي الدعم الفني ينجزون ٨٠% من الاعمال

### البدايل الاستراتيجية ( 2 )

## Strategic Alternatives

### التنوع غير المرتبط :

عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للإستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كذلك للإستفادة من الموارد المالية المتاحة كما قد ينجم هذا التنوع الان فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة .

### 2/2/2-التنوع الداخلي التنوع الخارجي:

### التنوع الداخلي:

وتمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن ان تاخذ هذه الاستراتيجية بعض او كل الاشكال التالية:

- أ- دخول المنظمة اسواقاً جديدة بنفس منتجاتها الحالية
- ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
- ت- تسويق منتجات جديدة في الاسواق الحالية
- ث- تسويق منتجات جديدة في الاسواق الجديدة

### التنوع الخارجي : وقد يأخذ أحد شكلين :

- أ- الاندماج : إنضمام شركتين او اكثر ومزج أعمالهما لتكونا منظمة واحدة
- ب- شراء شركة اخرى : يتمثل الشكل التالي من اشكال التنوع الخرجي في شراء شركة اخرى .

### دواعي التنوع الخارجي:

تلجأ الشركات إلى الاندماج ، أو إلى شراء شركات أخرى لعدة اسباب من بينها :

- أ- زيادة معدل نمو الشركة بصورة اسرع منها عند الاعتماد على التنوع الداخلي .
- ب- الاطمئنان الى توفير الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون .
- ت- تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدها وإعتماداتها

- ث- العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة ارباحها
- ج- العمل على التوازن خطوط الانتاج بالشركة
- ح- تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج .
- خ- تقليل وتحجيم المنافسة وذلك بشراء الشركة – المنافسة – ذاتها.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي:**
- أ- تحديد الاهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة .
- ب- تحديد الارباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين
- ت- تحديد نقاط القوة والضعف ومعايير الاداء الرئيسية لكل من الشركتين .
- ث- إشترك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية
- ج- خلق مناخ من الثقة المتبادلة
- ح- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين .
- أسباب فشل الاندماج أو الشراء :**

- أ- المغالاة في الدفع للشركة المشترية
- ب- افتراض ان المنتجات ستستمر في ادائها بنفس الجودة
- ت- اتمام اجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه
- ث- التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية
- ج- اكتساب الثقافات واخلاقيات الشركة المشترية والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية
- ح- تحمل مشاكل الشركة المشترية وقد لا تكون في الحسبان عند اتمام عمليات التعاقد .

### 2/2/3- التنويع الافقي والرأسي:

#### التنويع الافقي:

- ويمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة او غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ولهذا تتعدد أشكال التنويع الافقي على النحو التالي:
- تنويع افقي مرتبط :**

- ١- يتم داخلياً: وذلك اذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية
- ٢- يتم خارجياً: وذلك اذا قامت الشركة بشراء شركة اخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة .
- تنويع افقي غير مرتبط :**

- ١- يتم داخلياً : عند الاتجاه الانتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الاسواق الحالية ، كما قد يأخذ صورة اخرى تتمثل في اضافة منتجات جديدة والدخول بها الى أسواق جديدة .
- ٢- يتم خارجياً: عند الاتجاه للاندماج مع شركة اخرى تمارس نشاط مختلف ، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة اخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من اقسام السوق .

#### التنويع الرأسي:

- عندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الانتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في إتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الامامي.
- التنويع الرأسي الخلفي:**

١- قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة مايتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .

٢- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.  
**التنوع الرأسي الامامي:**

١- قد يكون مرتبط : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية

٢- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

### 2/3- المشاركة :

تشير هذه الاستراتيجية الى نمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر لتحقيق اهداف معينة .

**مبررات اتباع استراتيجية المشاركة :**

أ-الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير

ب-توزيع تكاليف البحوث و التطوير خاصة في العمليات الكبيرة

ج-الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية

د-الاستفادة من مزايا كل شركة ، وتحاشي نقاط الضعف

هـ- دخول الاسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير

و-قد تستخدم كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل الاندماج الفعلي

ز-قد تستخدم لإقحام مجال المعاملات في دول معينة .

**(٣) استراتيجية الانكماش :**

الشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، ويمكن ان تأخذ درجة تخفيض

الشركة لاعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال تالية :

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات

- استراتيجية الاستسلام لشركة اخرى

- استراتيجية التحول كلية لنشاط اخر

- استراتيجية التصفية وبيع الاصول

**٣/١ - إستراتيجية تخفيض حجم العمليات**

تقوم الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو الحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات اقل .

مبررات تبني إستراتيجية التخفيض :

أ- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة

ب- ضعف الامكانيات المالية المتاحة

ت- ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية

ث- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق

ج- الوقوف مرحلياً للإستفادة من النجاح الذي حققتة الشركة في بعض المجالات .

**(٣/٢) - إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :**

عندما تباع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي ، اذا يساعدها ذلك

على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل

نطاق الشركة المستسلمة .

**مبررات إتباع هذه الاستراتيجية :**

أ- ضمان عمليات التحويل

ب- ضمان بيع المنتجات

ت- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين

ث- التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو .

**يؤخذ على هذه الاستراتيجية :**

أ- ان الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة

ب- ان الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق

**٣/٣- إستراتيجية التحويل كلية لنشاط آخر :**

تشير هذه الإستراتيجية إلى التحويل من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه و أبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

**مبررات إتباع هذه الإستراتيجية :**

أ- إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة

ب- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة

ت- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة .

ث- تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحويل للأنشطة الجديدة

ج- تيسير الحصول على تمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل .

**٣/٤ – إستراتيجية التصفية وبيع الاصول :**

انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الاخير أمام الشركة.

**مبررات اتباع هذه الاستراتيجية :**

أ- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة

ب- ضعف الإدارة و ارتباك العمليات التنظيمية بها

ت- انسحاب شريك هام أو اكثر من شريك من المنظمة

ث- قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها .

**نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية :**

	الوضع البيئي للمنظمة	ضعيف
قوي	(ب) الشركة المالية	(أ) الشركة المهتدة
قوي	● التركيز	● الإبقاء على الوضع الحالي
	● التنويع الأفقي	● التنويع المرتبط
الوضع الداخلي للمنظمة	● التنويع الرأسي	● التنويع غير المرتبط
		● التحويل لنشاط آخر
		● المشاركة
	(ث) الشركة المحظوظة	(ت) الشركة ذات مشاكل
	● تخفيض حجم العمليات	● تخفيض حجم العمليات
	● الاستسلام لشركة اخرى	● الاستسلام لشركة اخرى
ضعيف	● الاندماج – التركيز	● التصفية
	● المشاركة – التصفية	

أهم القيود	الأهداف	بدائل الاستراتيجية	الاستراتيجية
خصائص السوق الحالي	النمو المحدود	الابقاء على الوضع الحالي	الابقاء على الوضع الحالي
الموارد التنظيمية			
المنافسة في الأسواق	الأرباح	أ- التركيز	استراتيجية التوسع
معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا	كسب قطاع معين		
مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا	النمو	ب- التنوع المرتبط	
مدى قدرة ومهارة الإدارة على التحول لهذا النوع	الأرباح		
	التنوع		
القدرة على التحكم في العمليات	النمو	التنوع الغير مرتبط	
التنسيق فيما بين المخرجات	التنوع		
القدرة على نسبة ثقة المتعاملين مع المنظمة			
مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل مع شركات اخرى	النمو	التنوع الرأسي	
	الرقابة والتحكم	التنوع الأفقي	
القدرة على مشاركة شركات اخرى	النمو والتكامل	ج- المشاركة	
خصائص السوق والعملاء	تخفيض التعمدات نحو السوق الحالي	أ- تخفيض حجم العمليات	استراتيجية الإنكماش
انخفاض الموارد	الاستمرار في السوق	ب- الإستسلام لشركات اخرى	
اهتزاز الموقف السوقي	النمو المحدود	ج- التحول إلى نشاط اخر	
ظهور تكنولوجيا حديثة لا تستطيع المنظمة مسايرتها	الخروج المبكر من السوق	التصفية وبيع الأصول	

### الاختيار الاستراتيجي (1)

- نموذج جماعه بوسطن الاستثنائية
- مصفوفة جماعة ثل
- مصفوفة جنرال ليكتريك
- المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي
- نموذج جماعة بوسطن

### متغيرات نموذج جماعة بوسطن :

- المتغير الأول : المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق
- المتغير الثاني : معدل نمو النشاط في الصناعة

## مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



## أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

مرتفع	<p>النجوم Stars</p> <p>درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية</p>	<p>؟؟ علامات الاستفهام؟؟ Question Marks</p> <p>درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق منخفضة</p>
معدل النمو في الصناعة	<p>البقرة الحلوب Cash Cows</p> <p>حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة</p>	<p>Dogs الكلاب</p> <p>حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة</p>
منخفض	مرتفع	منخفض
	المركز التنافسي للمنظمة الحصة التسويقية	

### المربع الأول: النجوم درجة النمو النشاط عالية /

حصة الشركة في السوق عالية:

### أهم مميزات هذا المربع:

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق.
- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تنسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في هذا الموقف؟

يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إتباع استراتيجية النمو والتوسع فيجب ان يكون هناك مزيد من الاستثمارات فالإنفاق على البحوث والتطوير واستمرار الإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولات تخفيض التكاليف. وغيرها من المجالات كلها أمور يجب الاتغفل عنها قيادات المنظمة.

المربع الثاني: البقرة الحلوب حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة:

### ومن اهم مميزات هذا المربع:

- كبير حجم التدفق النقدي واستمراره.
- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب ان يستمر التدفق النقدي ايجابي وبقوة.

### إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟

إتباع استراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط ... أو البحث عن الاستراتيجية المناسبة لها من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

المربع الثالث: علامات الاستفهام درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في الشركة منخفضة:

### أهم مميزات هذا المربع:

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط.
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من اقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.

### إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟

إتباع استراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطى موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق كما يمكنها إتباع أي من استراتيجيات النمو، والتوسع وأخير فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا إتباع استراتيجية الانكماش.

المربع الرابع: الكلاب حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة:

### ان أهم مميزات هذا المربع:

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

### إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف؟

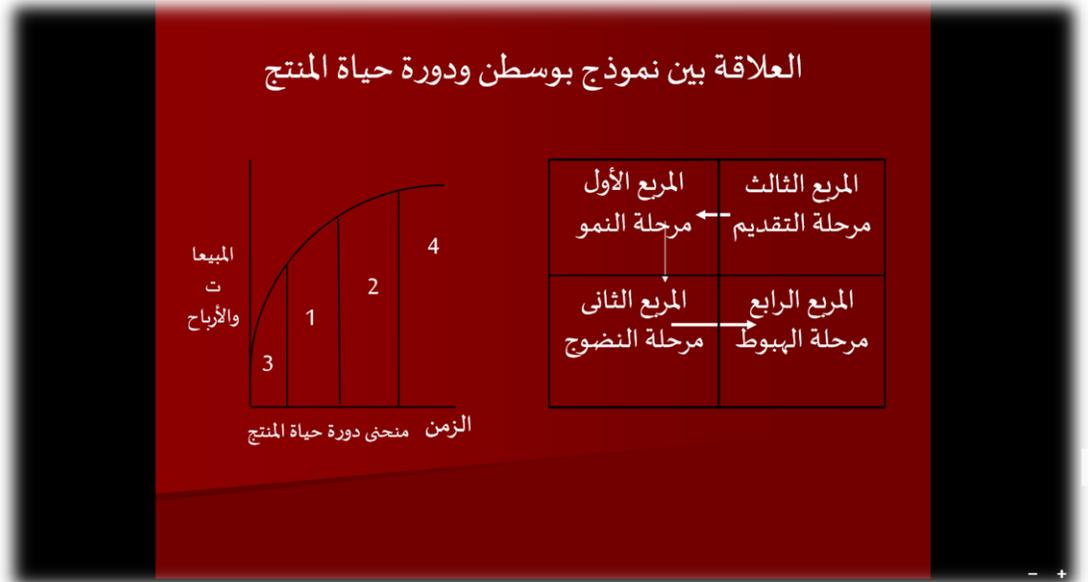
إن المنظمة في مثل هذه الظروف عادة تلجأ إلى إتباع، استراتيجية الانكماش بأي من أشكالها المتعددة

فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها وقد تتحول الشركة الى نشاط اخر تاركة هذا المجال برمته وقد تجد الشركة أن استراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

## العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج:

إن المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجا منطقيا فيما يتعلق بمنتجات الشركة هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث ثم ينتقل إلى المربع، الأول ثم ينتقل بعد ذلك الى المربع الثاني ثم أخيرا المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج. ويوضح ذلك الشكل



## خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن:

- تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة لتسويق منتجاتها.
- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي:
  - معدل النمو في السوق
  - الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات.
- تحديد موقع كل قطاع سوقي على المصفوفة.
- اختيار الاستراتيجية الملائمة.

## معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن:

- استخدام أسلوب بسيط جدا للتعامل مع مواقف معقدة جدا.
- الإيجاز والأحكام الظاهري مع أن الأمر يتطلب دراسة:
  - درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين.
  - شكل ومعدل التدهور.
  - هيكل الطلب في السوق.
  - مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات.
- تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج والعوائد التي تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية وفي حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج، المصفوفة غير صحيحة نسبيا.

د- التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الاستراتيجية الملائمة. في حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح من خلال اتباع الآتي:

- تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين.
- الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق.
- تجنب الاعتماد على سياسات التنويع التي يتبعها كبار المنافسين .

### تطبيق الاستراتيجية

- أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية .
- إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية .
- متطلبات تطبيق الاستراتيجية

### **أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية :**

إن النجاح في صياغة الاسراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها .  
فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوي على عمليات وانشطة فعليه .

- ان تطبيق الاستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة اثناء العمليات والانتاج .
- يركز تطبيق الاستراتيجية على تحقيق الكفاءة والفعالية
- ان اساس تطبيق الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية
- يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادية فعالة .
- يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الافراد

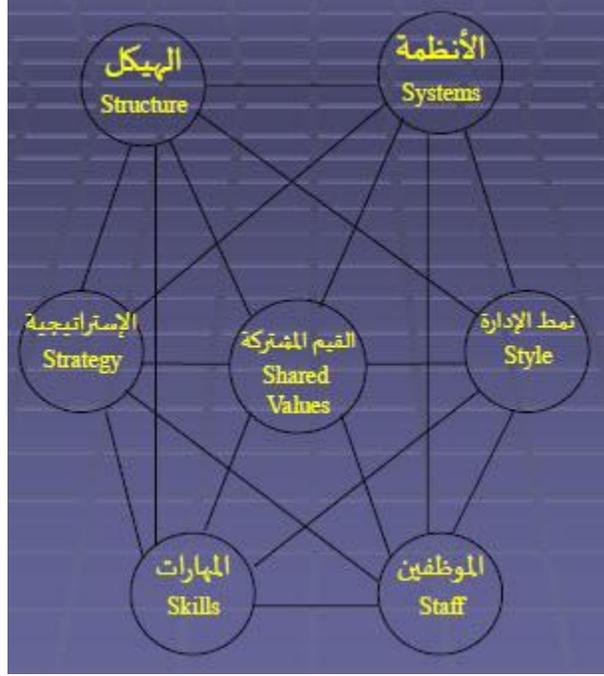
ان تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الاحجام وانماط الشركات ( من حيث الحجم او الربحية او الدولية .. إلخ ) ،  
فيشمل تطبيق الاستراتيجية العديد من المجالات والانشطة منها : بيان بدائل المبيعات ، إضافة اقسام جديدة ، تقديم التيسيرات والتسهيلات ، تعيين موظفين جدد ، تعيير استراتيجيه التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسيس نظم اجراءات الرقابة على التكاليف ، تعديل استراتيجيات الاعلان ، تنمية نظم التسهيلات البديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المديرين لمجالات الاعمال حسب الكفاءة .. إلخ

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الادارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية ويوضح الشكل التالي إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية المختارة .

### **العناصر الادارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي :**

- ١- الاستراتيجية
- ٢- الهيكل
- ٣- الانظمة
- ٤- نمط الادارة
- ٥- الهيئة الادارية
- ٦- القيم المشتركة
- ٧- المهارات

## اطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية :



### متطلبات تطبيق الاستراتيجية :

ان صياغة الاستراتيجية في حاجة الى قدرة فكرية وتحليلية ، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج الى قدرات ومهارات ادارية وفنية متعددة الابعاد ، يشمل تطبيق الاستراتيجية كافة الجهود التي تبذل لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق ومن اهم هذه الجهود والانشطة :

- بناء الاهداف السنوية ، وصياغة السياسات .
- تحديد المهام الاساسية التي يجب القيام بها
- تخصيص هذه المهام على الافراد وتحديد مسؤولية كل فرد
- التنسيق بين المهام المختلفة
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الادارية
- تصميم برامج خاصة للسلوك بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات
- تحديد مقاييس ومعايير الاداء المناسبة سواء كانت كمية او نوعية او مختلطة منهما معا
- وضع نظام يسمح بمقارنة الاداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعه
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للافراد



### المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية :

- ١- تحديد الاهداف السنوية
- ٢- صياغة السياسات
- ٣- توزيع وتخصيص الموارد
- ٤- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب
- ٥- الادارة الفعالة للعمليات التنظيمية ( العمليات والانشطة الداخلية )
- ٦- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الادارية

### ١: الاهداف السنوية :

يتم تحديد الاهداف السنوية بطريقة لامركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وادارات وأقسام المنظمة ، إن عملية المشاركة في وضع وضع الاهداف السنوية تقود الى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعه ، ويجب ان يتم تسلسل الاهداف بناء على الهيكل التنظيمي للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها .

### ٢: صياغة السياسات :

لن تتمكن الشركة من توجيه استراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية ومرنة تواكب ماقد يحدث من تغيرات ، فالسياسة تشير الى الخطوط العامة المحددة ، والطرق ، والقواعد ، والأشكال ، والتطبيقات الادارية التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الاهداف الموضوعه ، والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين للتعرف على ماهو مطلوب منهم .

ومن الامثلة على بعض السياسات التي تدعم استراتيجية المنظمة وتحقق اهداف الادارات والاقسام المختلفة ما يتضح مما يلي

### استراتيجية الشركة :

- تفتح كل الاقسام التابعة للشركة من الساعة ٨ صباحاً حتى الساعة ٨ مساءً من يوم السبت وحتى يوم الخميس ، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الاقسام من فتح ابوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة
- تقدم كل الاقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الامور بالقسم ، سوف تسهم هذه السياسة في تخفيض النفقات الى معدلات المبيعات
- يجب على كل الاقسام ان تسهم في اعلانات الشركة بـ ٥% من العائد الشهري الكلي لها ، سوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومي

## اهداف القطاع :

زيادة عوائد القطاع من ١٠ مليون ريال عام ١٤٣٦ إلى ١٥ مليون ريال في عام ١٤٣٧ .

### ٣: توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، إذ يهتم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة وتمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة انواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق اهدافها الموضوعه تتمثل هذه الموارد في ( الموارد المالية – الموارد المادية – الموارد البشرية – الموارد التكنولوجية )

ان توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المختصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية ، فهناك عددا من العوامل العامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ، ومن أهمها :

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها
- مراعاة المعايير المالية في الاجل القصير
- البناء التنظيمي المناسب
- مراعاة غموض الاستراتيجية
- مراعاة مختلف المخاطر
- الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة ومتى تحتاج إليها .

### ٤: بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

هناك عدة عوامل تؤثر على بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة وعمر المنظمة ، ونمط التكنولوجيا المتبع ، والاستراتيجية او الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ، وتبعية المنظمة للقطاع العام او الخاص او المشترك .. وغيرها ، وان بناء الهيكل التنظيمي المناسب يعد من الموضوعات الهامة التي يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الاستراتيجية ، وليست العبرة هنا مجرد مفاضلة بين هيكل تنظيمي واخر ، بقدر ماهي تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية التي تم اختيارها .

### ٥: الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح ، فإنه يجب – بجانب تصميم الهيكل التنظيمي المناسب – الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد مايلي :-

- أ- بناء المعايير لقياس الاداء
- ب- الدافعية ونظام الحوافز
- ت- نظام للعقاب والردع ( الجزاءات )
- ث-

### ٦: تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الادارية والقيادية :

يجب وضع اجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الادارية والقيادية ، ومن بين اهم هذه التساؤلات :

- ماهو عدد الاشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية ؟ وماهو الكم الموجود منها ؟
- ماهو عدد الافراد الجدد ؟ وماهي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم ؟

- ماهي السمات المطلوب توافرها في المديرين لاداء واجباتهم الحيوية وذلك من ناحية مهاراتهم ، و اعمارهم ، وخبراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والانتاجية والانشطة السلوكية والانسانية ؟
- ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الادارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية على النحو المرجو ، مايلي :

- أ- مراعاة قيم و اخلاقيات مرؤوسيه ، ومختلف الاطراف التي يتعامل معها
- ب- مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب
- ت- تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية
- ث- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .

### المراجعة الاستراتيجية

- اهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية
- الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية

### أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية :

إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات اهمية بالغة لأنها تساعدنا في الاجابة عن التساؤلات التالية :

- هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟
- هل تم إضافة نقاط قوة اخرى ؟ وإذا تمت ففي اي المجالات ؟
- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟
- هل تم الوقوف على نقاط ضعف اخرى ؟ وإذا كان نقاط ضعف جديدة فما هي هذه النقاط ؟
- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟
- هل يوجد الان فرص جديدة ؟ وماهي ؟
- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟
- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وماهي ؟

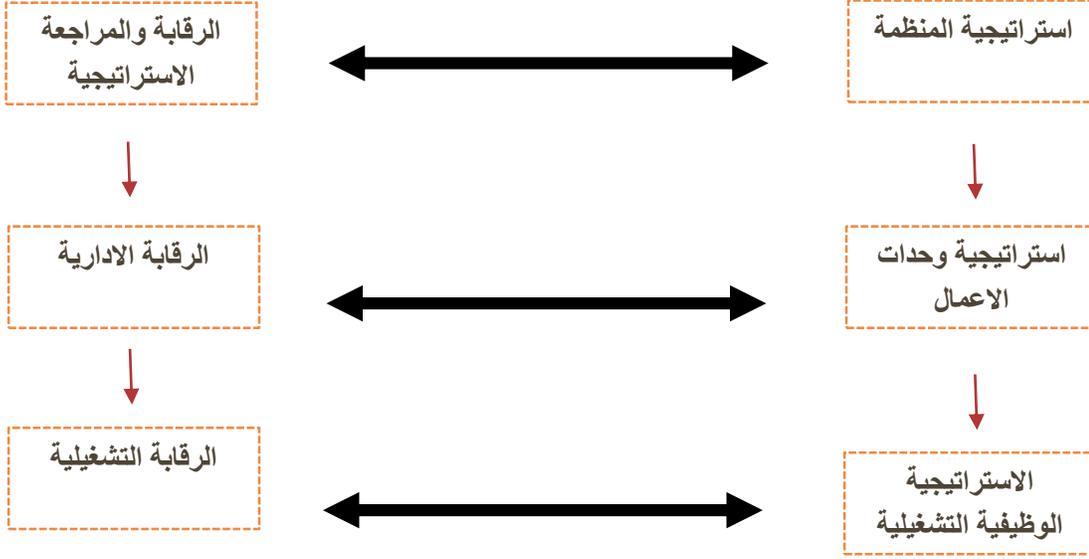
إن التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته وانما تكمن اهميته فيما ما يسفر عن من نتائج تساعد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي قد يترتب عليها العديد من الاجراءات التصحيحية من اهمها :

- اعادة تقرير الاهداف وتنقيحها
- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير
- زيادة رأس مال المنظمة بإصدار اسهم جديدة
- اضافة او تعديل منتجات
- تنمية قدرات او مهارات العاملين

## العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية :

### عمليات المراجعة والرقابة

### مستويات الاستراتيجية



إن أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، ومروراً بإستراتيجية وحدات الاعمال ، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، وحسب أهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة ففي المستوى الاول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة استراتيجية اما في مستوى استراتيجية وحدات الاعمال تجرى عمليات الرقابة الادارية وأخيراً تتم في المستوى الادنى الرقابة التشغيلية

### خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية :

مستويات الرقابة	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة الادارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجي	مجال المعلومات
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الجمال	اجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلي	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة	متكررة جداً ومستمرة في استخدامها

### الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجي :



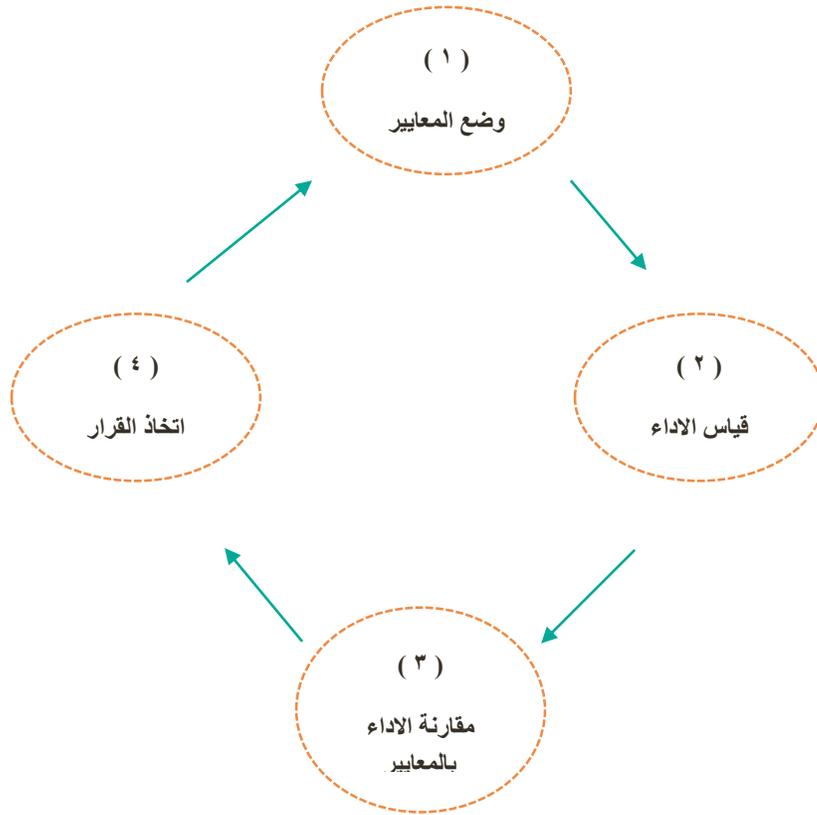
١: **مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية** : فيما يتعلق بالعوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية ويتم هذا التحليل من خلال طرح عدة اسئلة يلزم الاجابة عليها بالشكل المناسب ، من امثلتها :

- كيف اثرت استراتيجيات المنافسين على استراتيجية المنظمة ؟
- ماهي التغيرات التي لحقت باستراتيجيات لمنافسين ؟
- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ماهي الاسباب التي دفعت المنافسين الى القيام بهذه التغيرات ؟
- لما تتميز بعض استراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم ؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟

٢: **قياس الاداء التنظيمي** : يجب قياس الاداء بما يسهم في اتخاذ الاجراء التصحيحي ، فقد يتضح ان هناك بعض السلبيات او القصور في السياسات ، او وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة ، او قصور في عمليات الامداد والتوريد للمنظمة ، ولا يمكن للمنظمة ان تتخذ اي اجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها استراتيجيا لمقارنه الاداء من خلالها .

٣: **اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية** : يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية والخارجية ، إضافة الى الانحرافات غي الاستراتيجية ذاتها او احد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي

**الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية :**



### الخطوة الاولى : وضع المعايير :

تمثل الخطوة الاولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير :

- خدمات العملاء : ( وقت التسليم – النسبة المئوية لعائد المنتجات – الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة واداء الخدمات )
- الانتاج : ( تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات – معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع – النسبة المئوية للعوادم – عدد الوحدات المعيبة )
- الموارد البشرية : ( معدل دوران العمالة – معدل التأخير والغياب – معدلات الاجور والخدمات والمزايا – تدريب العمالة وتنمية قدراتها )
- الاداء المالي : ( معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول – معدلات تحقيق الايرادات – معدلات نمو المبيعات – هامش الربح )

### الخطوة الثانية : قياس الاداء

يتطلب قياس الاداء تحديد المرحلة التي يجب ان تتم فيها عملية القياس كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا الى جانب الاخذ في الاعتبار نتائج تحليل الاراء الشخصية لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية وفي هذا الصدد يجب :

أ- تحديد زمن القياس : ( الرقابة السابقة – الرقابة المتزامنة – الرقابة اللاحقة )

ب- رقابة الكم والكيف :

فالمديرين يؤكدون غالباً على قياس المعايير ، حيث ان الاداء الكمي ( عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / اجمالي قيمة المبيعات ) سهل نسبياً للقياس بموضوعية ، هذا في حين نجد ان القياس النوعي " الكيفي " يسر

وسهولة التعامل وتداول المنتج / المدى الزمني لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة ( أكثر صعوبة ، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم .

ت- الفحوص والمراجعة الاستراتيجية :

ث- تستخدم الفحوص كوسيلة لقياس اداء المنظمة او وحدة او اكثر من تقسيماتها الفرعية ، وفي حالة اجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية او تشكل لجان للفحص والمراجعة الاستراتيجية وذلك لتقييم واحدة او اكثر من المجالات الاتية :

- فعالية المنظمة
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض
- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام واهداف المنظمة
- نقاط القوة والضعف في المنظمة

### الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالاداء :

ان الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المرغوبة ففي معظم الاحوال يكون من غير المنطقي ان نتوقع ان يكون الاداء الفعلي مطابقاً للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالباً ما تكون اكثر واقعية إذا نظرنا الى الاداء على انه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده

### الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار

قبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة ان تحدد اسباب الانحرافات ثم توضح الاجراء التصحيحي المناسب :

#### أ- اسباب الانحرافات

عندما تظهر اختلافات بين المعايير والاداء الواقعي يجب التوصل الى السبب او الخطأ ، وان لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، او تغيرات اخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

- هل كان سبب الانحراف داخلي ام خارجي ؟
- هل كان السبب عشوائياً او كان من الممكن توقعه ؟
- هل التغير مؤقت ام مستمر ؟
- هل لاتزال الاستراتيجيات الحالية مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

#### ب- الاجراء التصحيحي :

ان الاستراتيجيات التي لاتحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة الى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

**الاول :** يتمثل في مراجعة الاستراتيجيات ، مثل المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية او تغييراً كاملاً لتلك الاستراتيجيات .

**الثاني :** ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن – خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة – ان تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وامكانيات المنظمة او اعضائها

### قياس الأداء المتوازن

#### المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي (١)

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن Scorecard (BSC) Balanced لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية حيث تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً وتطورت التكنولوجيا طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت

كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢ حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها الى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام.

- بطاقة قياس الأداء المتوازن: المفهوم، الوظائف، والأبعاد الجوهرية
- الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن
- نتائج وتوصيات الشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن

بطاقة قياس الأداء المتوازن: المفهوم، الوظائف والأبعاد الجوهرية. مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

نظام إداري يهدف الى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.

كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة واعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- ١- البعد الزمني: الأمس واليوم وغدا.
- ٢- البعد المالي وغير المالي: النسب الرئيسية المالية وغير المالية.
- ٣- البعد الاستراتيجي: النشاط قصير المدى واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- ٤- البعد البيئي: الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

### أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

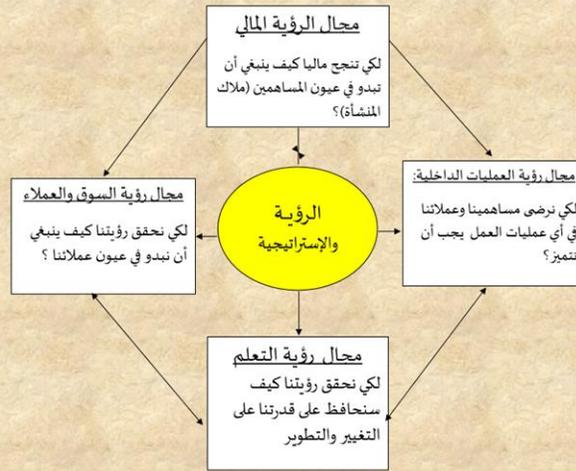
محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية كما تركز انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها ويتم هذا بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء.

### تتمثل الجوانب الأربعة الجوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن فيما يلي:

- الجانب المالي: يقيس ربحية الاستراتيجية ويعتمد على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.
- جانب العميل: يقيس نجاح الشركة في كسب العملاء والأسواق وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق عدد العملاء الجدد ورضاء العميل.
- جانب العمليات الداخلية: ويتكون من ثلاثة ابعاد فرعية:
  - ١- عملية الابتكار وتتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات.
  - ٢- عملية التشغيل وتحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
  - ٣- خدمة توصيل المبيعات.
- جانب النمو والتعليم: يؤكد جانب التعلم والنمو على ثلاث قدرات:
  - (١) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام المعارف والمهارات والرضا ومعدلات الدوران .
  - (٢) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفي الصف الأول
  - (٣) التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيقها.

## عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



### الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

#### أولا: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

- ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف
- تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم
- أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية / التعلم والنمو / العملاء / النجاح المالي.

#### ثانيا: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها
- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة
- تمكين العاملين من فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم
- ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية
- إحداث التغيير التنظيمي
- يضع المديرين أهداف القياس المتوازن للأداء في الجوانب الأربعة الرئيسية
- بيان العلاقات السببية بين مختلف الأنشطة والأبعاد

#### الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

- 1- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن
  - الجانب المالي: يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
  - جانب العملاء: يهتم بمؤشرات خدمة العملاء جودة الخدمة العلاقة مع العميل حصة المنظمة من السوق
  - العمليات الداخلية: تتضمن مؤشرات تنمية العمليات الفنية الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء
  - النمو والتعلم: تتضمن مؤشرات تطوير الأداء والمهارات في: الافراد، النظم، الإجراءات.
- 2- المحاور التي يحتوى عليها كل جانب: لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية:
  - الأهداف (A Objectives. القياسات (المؤشرات) (B Objectives. القياسات (المؤشرات) (C Measures. المعايير (النتائج المستهدفة) (D Target). المبادرات Initiatives

• الجانب (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليها أسلوب قياس الأداء المتوازن: مثال ذلك الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات وجانب الموارد البشرية ..إلخ

• الأهداف (Objectives)

النتائج المنشود تحقيقها والأهداف بشكل عام موزعة على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب ان تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠%.

• القياسات، المؤشرات (measures or Indicators)

تمثل المجسب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

• المعيار (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار انحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع مثال ذلك: ٨٠%.

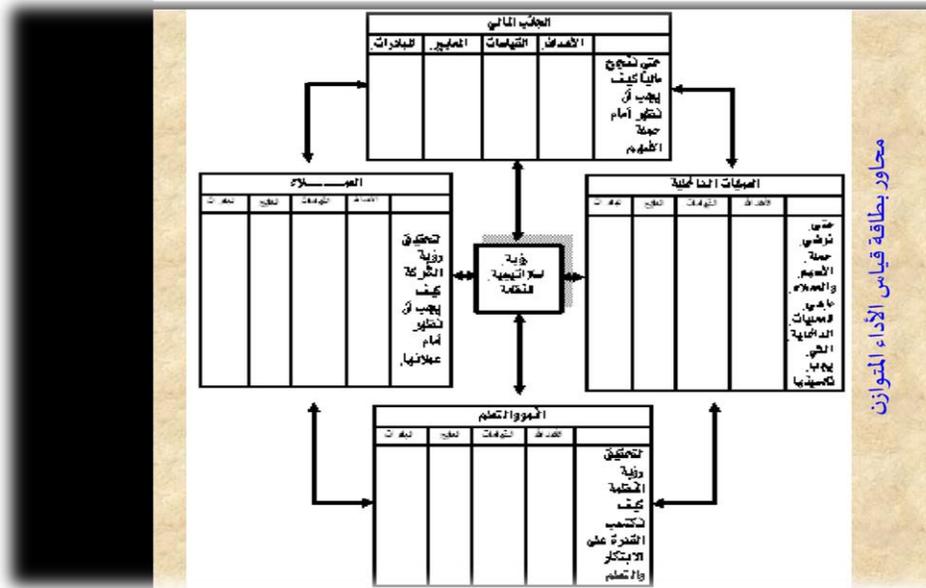
• المبادرات (Initiatives)

تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

٣- العلاقات السببية:

كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات بسبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها.

مثال: معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية: (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعليم والنمو)



إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الاستراتيجية أم لا؟ وذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال.

٥ - هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

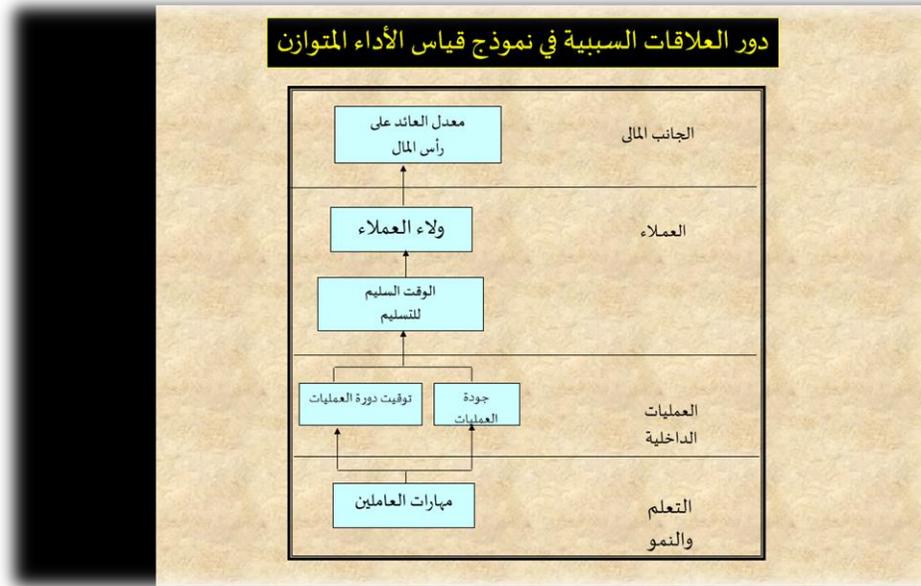
نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلاً قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة. ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى.

٦ - أربعة جوانب فقط: هل هي كافية؟

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام ويمكن إضافة عناصر أخرى إليها فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية.

٧ - الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير العمليات التسويق التوزيع البيع خدمة العملاء.



**مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن والمخاطر الواجب مراعاتها.**

مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

- ١ - توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة
- ٢ - تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة
- ٣ - تهتم في الشركات الهادفة إلى الربح بالمقاييس والأهداف المالية.
- ٤ - تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي
- ٥ - تحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس

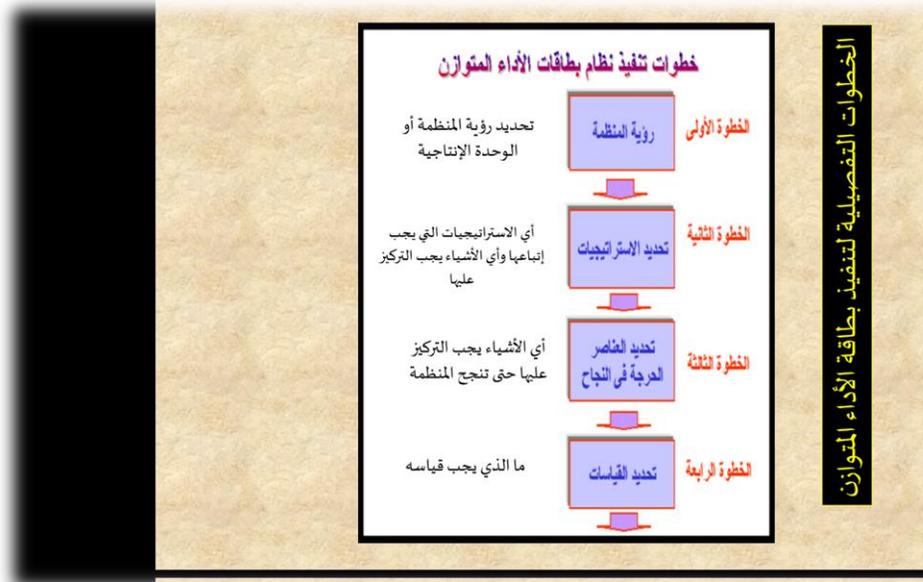
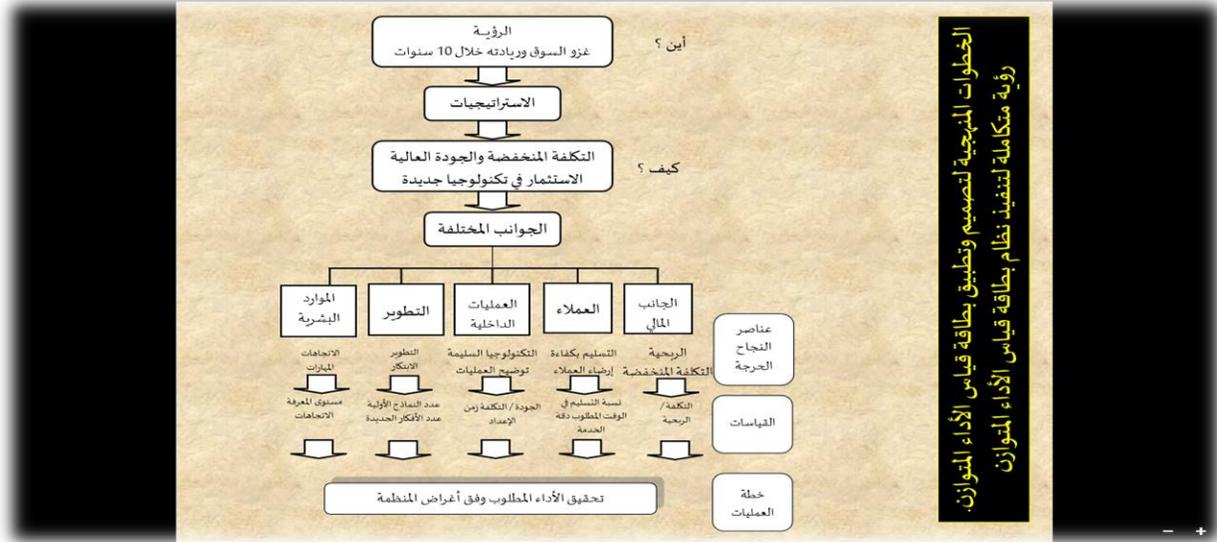
**المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

- ١ - عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية والاعتماد على مجرد افتراضيات تطبيقها.
- ٢ - عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- ٣ - لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من الإدارة الحذر وتحري الدقة.

٤- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية.

## قياس الأداء المتوازن

### المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي (٢)

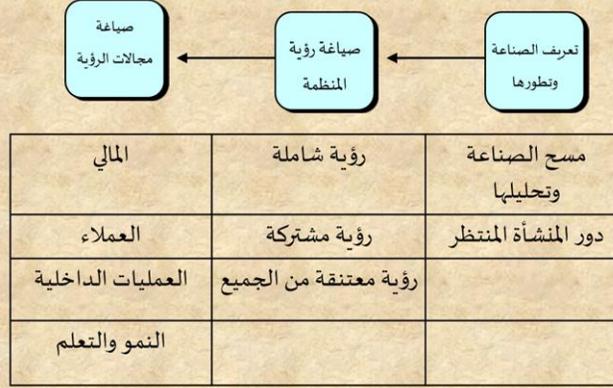


### الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية:

- تتطلب عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد بمعرفة طرف خارجي
- تدرس أحوال الصناعة والاتجاهات نحوها
- وقد يتطلب الأمر ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي

تمر هذه الخطوة بعدة مراحل كما يلي:

## مراحل صياغة الرؤية التنظيمية



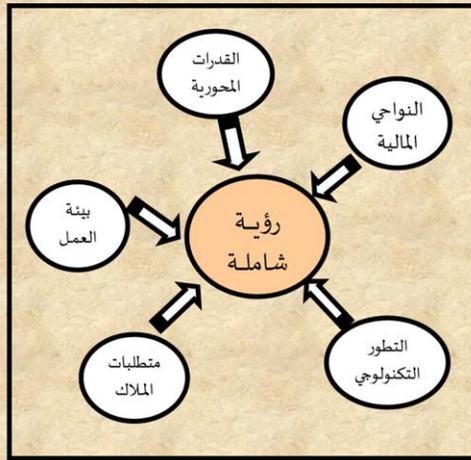
### ( ١ ) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:

- إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة
- تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها
- وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل.
- بناء منطلق وركيزة أساسية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية
- عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيرا في المنشأة
- يفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الاستراتيجية مثل نموذج SWOT ونموذج بورتر Porter ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة.

### ( ٢ ) صياغة رؤية المنشأة:

- يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة.
- التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك.
- يتم بناء المقاييس وصياغتها في ضوء الرؤية التنظيمية.

العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة:



- ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية
- السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية
- يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة.

### وتفيد الأسئلة التالية في بناء الرؤية وصياغتها بشكل قاطع

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه؟
- هل تساعد الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصصنا دون غيرنا؟

### (٣) صياغة مجالات الرؤية:

- دراسة وتحليل مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.

هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي مجال رؤية العملاء مجال رؤية العمليات ومجال رؤية التعلم والنمو.

- أضاف البعض منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية.
- إن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتمزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة.

### الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعتها.

حتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

والسؤال الجوهرى المطروح : كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها.

إن هذا يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد.

### وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور

#### (١) المنظور المالى:

يوضح هذا المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى. هنا نجد وصفا لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية. وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار والحسابات المدينة. إلخ ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطا كبيرا بالمنظور المالى تتمثل فيما يلي:

- مزيج المنتجات ومعدل النمو.
- القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف.
- استراتيجية الاستثمار.

#### ( ٢ ) منظور العملاء:

يركز المنظور على خلق قيمة للعملاء وكيفية تحقيق ذلك والأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالى لها ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة بهذا المنظور ويمكن القول إن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس.

هنا تدرس تفضيلات العملاء وسلوكهم. وترصد أي تغييرات في الجودة وقت التسليم التسعير عملية التوزيع... إلخ

ينبغي أن تنتبه المنشأة للتغيرات التي تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها. ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة فقد يكون لديها من الإمكانيات ومنها قدرات الموظفين ما يمكنها من اجتذاب عملاء ومنتجات جديدة.

**أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الموضوعات الاستراتيجية فتتمثل فيما يلي:**

- الأنصبة في السوق
- ولاء العملاء مقاسا - مثلا - بمعدل تكرار شراء المنتجات
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة
- رضا العملاء عن المنتجات
- ربحية العملاء والأسواق

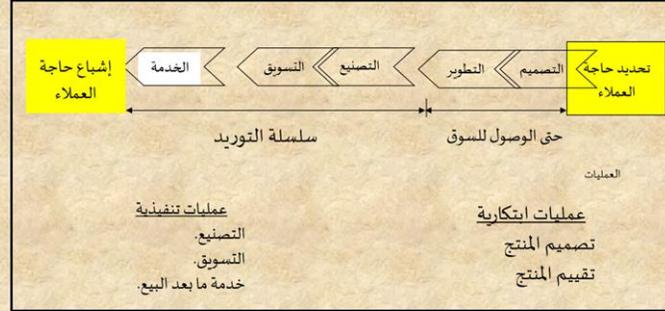
#### (٤) منظور العمليات الداخلية:

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحدياً لعمليات المنشأة الداخلية ويتضمن الموضوعات الاستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الاستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية.

ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك. (وصفاً لعمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاء بتقديم المنتج)

#### مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



#### (٤) منظور التعلم والنمو

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل.

في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

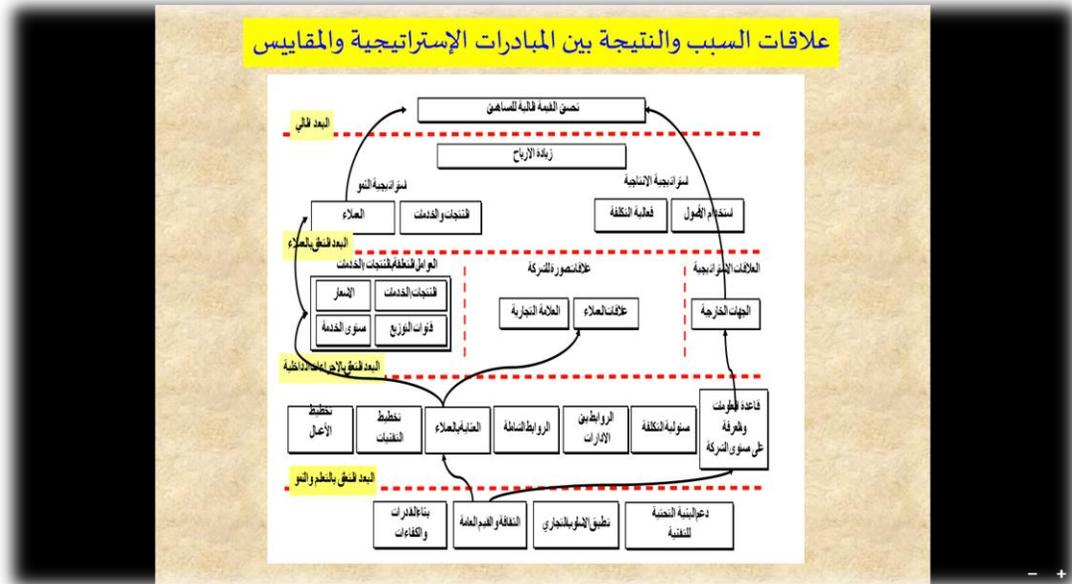
وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي تتكون منه القدرة؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل؟

- ما مدى أو درجة تخصصها؟
- كيف تتغير بمرور الوقت؟
- ما درجة تكرار استخدامها؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات؟

### الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

- مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها.
- يجب تقرير عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية.
- تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها.
- كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة.
- والحرص على اتساق المقاييس داخلياً بين جوانبها المختلفة.
- إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية.
- تجنب تحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما.



### الخطوة الرابعة: تحديد القياسات:

- صياغة المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينهما.
- إعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشـروع وبمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.
- يجب اشتراك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة.

يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق بشكل متواصل مع الإدارة العليا.

## (١) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة:

- إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد.
- ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر. ولا نقوم بتحديد المقاييس وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة.
- إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة.

## (٢) صياغة المقاييس الشاملة :

- يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيدا للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين.
- يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس. ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضا المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

## المحاضرة الثامنة عشر - قياس الأداء المتوازن

### المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي (٣)

العلاقة المتشابكة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس وإستراتيجية ورؤية المنظمة وتتاثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة . ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين ، كيف يساعد عملهم المنشأة على احراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الاعلى الخاصة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها بشكل تفصيلي قدر الإمكان.

وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصي بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الاخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة :

### أولاً: مقاييس مجال الرؤية المالي:

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك ، وهي مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية والاثنتان يقيسان شيئاً حدث بالفعل إلا انه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية .

وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور ) المالي:

- إجمالي الاصول (%)
- الإيرادات / إجمالي الاصول (%)
- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنية)
- القيمة السوقية (بالجنية)
- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%)
- حقوق المساهمين / مجموع الاصول ، أو القدرة على الوفاء بالديون (%)
- العائد على الاستثمار (%)

ثانياً : مقاييس مجال رؤية العملاء :

إن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً لسؤال الاصيلي الذي طرحه كابلان ونورتون : (كيف يرانا العملاء)؟ (مجال رؤية أو منظور العميل ) أو ( كيف نرى عملائنا ) (بؤرة التركيز على العملاء ) . اننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم ( مثل الشكاوي ، تكرار عمليات الشراء ) ومن خلال مسوح الاتجاهات .و ينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والانصبه السوقية في القطاعات الهامة . الخ  
وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور ) العملاء:

- عدد العملاء (عدد)
- النصيب في السوق(%)
- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنية)
- العملاء المفقودون ( عدد او %)
- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد)
- مؤشر رضا العملاء (%)
- مؤشر ولاء العملاء (%)
- التكلفة / العميل الواحد (بالجنية )
- عدد الشكاوى (عدد)
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%)
- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)
- متوسط حجم العميل (بالجنية )

### ثالثاً: مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية:

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة ومنها: زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب .فالإنتاجية:تقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة . والجودة:تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوي،ومستوى التكنولوجيا:يقاس بالأساليب الأكثر حداثة .واستغلال الطاقة:يقاس بالسعة الإنتاجية .ووقت التسليم:يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد .ومدة الانتظار : تقاس بزمن الانتظار.  
وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمك الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية:

- المصروفات الإدارية/إجمالي الإيرادات (%)
- التسليم في الوقت المحدد (%)
- الوقت المعياري – تطوير المنتج (عدد)
- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)
- الوقت المعياري – الموردون (عدد)
- الوقت المعياري – الإنتاج (عدد)
- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد)
- دوران المخزون (عدد)
- التحسن في الانتاجية (%)
- طاقة( أو سعة )تكنولوجيا المعلومات (عدد)
- نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية (%)

## رابعاً: مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار:

يمكن الاعتماد على مقاييس مثل: كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلا من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحنا منذ وقت قريب جدا كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير. وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة أو تغيير التنظيم أو الرقابة الإدارية. وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية أو منظور النمو والتعلم:

- مصروفات البحوث والتطوير/المصروفات الكلية (%)
- موارد البحوث والتطوير/اجمالي الموارد (%)
- الاستثمار في التدريب/العملاء (عدد)
- الاستثمار في البحوث (بالجنية)
- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنية)
- تحسينات مقترحة/الموظف الواحد (عدد)
- نفقات تطوير القدرات والمهارات/الموظف (بالجنية)
- مؤشر رضا العاملين (عدد)
- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد)
- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

## خامساً: المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية:

تبنت بعض الشركات منظور منفصل للموارد البشرية تأكيدا لأهمية الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية والقول بأنهما يعززان بعضهما بصورة متبادلة ولكي يحقق النجاح يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين. يجب أن يكون ممكنا استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر: الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات. تركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات قد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء. في كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم وفي العمل أو للمناخ السائد في الشركة.

فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية أو منظور النمو والتعليم:

- مؤشر القيادة (عدد)
- مؤشر الدافعية (عدد)
- دوران الموظفين (%) .
- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)
- متوسط عمر الموظفين (عدد)
- الوقت المنفق في التدريب – الأيام/السنة (عدد)
- الموظفون المؤقتون/الموظفون الدائمون (%)
- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)
- متوسط التغيب عن العمل (عدد)
- عدد المديرات (عدد)
- مؤشر التمكين (عدد)، عدد المديرين (عدد)
- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنية)
- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالجنية)

## سادسا: المقاييس البيئية:

إن المقاييس البيئية يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات ويمكن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها. إن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية، منازعات قضائية.

### الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:

#### 1- صياغة الأهداف:

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا. يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معا حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامه و ألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها.

#### 2- وضع خطة عمل:

تعددها كل مجموعة مشروع.

لكي تكتمل المقاييس يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرورية والنهائية .

نظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة

#### الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية:

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

#### الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات. من المهم أيضا أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ينبغي أن تظل المقاييس المختارة مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملا إلا عندما يصبح المقياس جزءا ديناميكيا عاملا في الحياة اليومية للمنشأة ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.

### نتائج وتوصيات الشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إليكترولوكس – زيروكس – الخطوط الجوية البريطانية – هاليفاكس – مؤسسة فولفو للسيارات – شركة موبيل للبتروول – وشركة الإتصالات السعودية،

على المنظمات التي ترغب تطبيق قياس الأداء المتوازن مراعاة العوامل التالية وأخذها في الاعتبار:

- 1- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.
- 2- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- 3- يجب أن يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
- 4- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجيهات المستقبلية بطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضیعة للوقت.
- 5- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- 6- تدنية الاهتمام بالأحداث الماضية بحيث لا تمثل جل اهتمام المنظمة قدر اهتمامها المستقبلية.
- 7- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- 8- الاهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج أعمال المنظمة.
- 9- الندوات واللقاءات غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
- 10- مراحل وخطوات قياس الأداء المتوازن تعمل الشركات على انتهاج مراحل وخطوات منهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن.
- 11- المدة الزمنية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن ليست هناك فترة محددة يمكن القول بأنها تمثل معيارا يمكن الاحتكام إليه وإنما يتوقف الأمر على ظروف الشركة والعوامل الأخرى المؤثرة.
- 12- المعلومات، المؤشرات، المعادلات: يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة بما يبسر قياس معدلات الأداء والنمو بالشركة.
- 13- دراسة العوامل الحاكمة يفرض أسلوب القياس المتوازن تحديد العوامل الجوهرية الحاكمة في علاقات ونتائج الشركة بشكل واضح ومحدد.
- 14- التدرج في عمليات التطبيق فيمكن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة أو فرع معين من فروع الشركة حتى يمكن تعميم التجربة على الشركة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.
- 15- العناصر الرئيسية لقياس الأداء تشمل عناصر قياس الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية هي: المالية، والعمليات الداخلية، والعلاء، والنمو والتعليم، وإضافة العديد من الشركات جانب الموارد البشرية، وجانب البيئة،... وغيرهما.
- 16- ضرورة المراجعة الدقيقة يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل المقارنة.

### المحاضرة التاسعة عشر

### قبعات التفكير الست لحل المشكلات

طريقة التفكير بالقبعات الست

هي استراتيجيه للتفكير للطبيب البريطاني ( إدوارد دي بونو ) والذي استفاد من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان.

وخلصتها أن التفكير عند الإنسان مقسم إلى ستة أنماط ، ورمز لكل نمط بقبعة ذات لون محدد يلبسها الإنسان حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

### أهدافها

- \* توضيح وتبسيط التفكير لتحقيق فعالية أكبر
- \* التحول من عرضية وعشوائية التفكير إلى التفكير المتعمد
- \* المرونة في تغيير التفكير من نمط إلى نمط آخر.

### مميزاتها

- \* سهولة التعلم والتعليم
- \* تستخدم على جميع المستويات
- \* تغذي جانب التركيز والتفكير الفعال
- \* تعترف بالمشاعر كجزء مهم للتفكير
- \* يمارس فيها أنواع مختلفة من التفكير الناقد والإبداعي والعاطفي

### القبعة البيضاء

التركيز على الحقائق المجردة المدعمة بالأرقام والإحصاءات وتمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقئها.

### مثال:

التفكير في الحقائق ذات الدلالة أو المعلومات المفيدة التي تم اكتسابها من أساليب حل المشكلات

### القبعة الحمراء

طريقة لإخراج العواطف والأحاسيس ولكن ضمن المراقبة والملاحظة والضبط لكي تصبح العواطف جزء من عملية التفكير الكلية والشاملة للموضوع

### مثال:

التفكير في الجوانب ذات قيمة عالية في الموضوع.

### القبعة السوداء

التفكير الناقد الذي يظهر النواحي السلبية في الموضوع فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة أخرى تفكير سلبي

### مثال:

تفكيره في النقاط السلبية خلال فترة معالجة الموقف.

### الصفراء

التفكير المتفائل يبحث عن جوانب إيجابية في الموضوع ويبرزها.

### مثال:

التفكير في النقاط الإيجابية حول معالجة الموقف وحل المشكلة.

### الخضراء

تفكير ابتكاري يطرح أفكاراً جديدة وبدائل مختلفة غير مألوفة

### مثال:

التفكير في البدائل المتاحة لتطوير عملية معالجة الموقف

### الزرقاء

التفكير في التفكير وهي بمثابة الموجه والضابط لعملية التفكير وأنواعه وهي التي تقرر متى يبدأ التفكير بالقبعة هذه أو تلك

مثال:

تفكيره مركز على وجهة النظر إلى أهمية التفكير

مبادئ في القبعات:

- عند مناقشة أي فكرة يفضل أن تبدأ بالقبعة الزرقاء وتنتهي بها
- يختلف التابع للقبعات من موقف لموقف
- يفضل أن تكون القبعة السوداء بعد الصفراء.
- ليس بالضرورة استخدام كل القبعات في التفكير الواحد.
- البيضاء ( محايد ) الحمراء ( مشاعر ) السوداء ( سلبي ) الصفراء ( ايجابي ) الخضراء ( ابداعي ) الزرقاء ( شمولي ).

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

القوة

الفرص

الضعف

### التحديات

السؤال ٢ : الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى هي:

ثقافة المنظمة

### رسالة المنظمة

رؤية المنظمة

لا شيء مما سبق

السؤال ٣ : إنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠٠ وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة يعني أن المنظمة

غير كفاء وغير فعالة

فعالة وغير كفاء

كفاء وغير فعالة

### لاشي مما سبق

السؤال ٤ : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف هي

### الكفاءة

الفعالية

تخفيض التكاليف

لا شيء مما سبق

السؤال ٥ : مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها هي

البيئة الخارجية

البيئة الوظيفية

## البيئة الداخلية

### البيئة المركزية

**السؤال ٦:** من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

زيادة معدلات التغيير

شدة المنافسة

## أوب

لا شيء مما سبق

## الواجب الثالث :

السؤال ١: ليس من أبعاد استراتيجية التركيز

الاعتماد على العملاء الحاليين

تحسين الوضع التنافسي

زيادة حجم الشراء

استمرار المنظمة في خدمة عملائها

السؤال ٢: من أشكال استراتيجية الانكماش

الاستسلام لشركة أخرى

الإبقاء على الوضع الحالي

التركيز

النمو

السؤال ٣: تشير ----- إلى النتائج النهائية للمنظمة

الرؤية

الأهداف

الرسالة

الغاية

السؤال ٤: يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي في:

التمييز في المنتجات

التركيز على قطاع من السوق

القيادة في خفض التكاليف

كل ما سبق

السؤال ٥: تشير ----- إلى النتائج الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة إلى نواحي محددة ومجردة

الغاية

الرؤية

الرسالة

الأهداف

السؤال ٦: تعبر ----- عن سبب تفرد المنظمة عن غيرها

الغاية

الرسالة

الأهداف

الرؤية

السؤال ٧ : عند تحليل وظيفة ----- في التحليل الداخلي، يتم الإجابة عن تساؤل حول : من هم عملاء المنظمة ؟

الإنتاج

التمويل

الأفراد

التسويق

السؤال ٨ : تمثل ----- واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً ، وهي بمثابة حلم مستقبلي

الأهداف

الرسالة

الرؤية

الغاية

الاختبار الفصلي

السؤال ١ :

القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عن المؤلف

الطلاقة الفكرية

المرونة التلقائية

الأصالة

القدرة على التداعي البعيد

السؤال ٢ :

تتعلق القرارات التشغيلية بـ:

أداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف

تيسير عمليات الأداء الإداري

تخصيص الموارد للعمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج

توقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته

السؤال ٣ :

ليس من الافتراضات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي

النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال ٣-٥ سنوات

بيان وضع المنظمة بين مجموعات المنظمات المثيلة

مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة

التحليل البيئي

السؤال ٤ :

----- هي العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات

الإنتاجية

الفعالية

الثقافة التنظيمية

لا شئ مما سبق

السؤال ٥ :

القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية هي:-----

الكفاءة التشغيلية

الكفاءة الوظيفية

الميزة التنافسية

لا شئ مما سبق

السؤال ٦ :

تشير ----- إلى مجموعة القيم والمعتقدات والرموز والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة من جيل إلى جيل:  
رسالة المنظمة

الثقافة التنظيمية

القواعد الإدارية

الإنتاجية

السؤال ٧ :

-----تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة

الكفاءة

الأهداف قصيرة المدى

الأهداف بعيدة المدى

الفعالية التنظيمية

السؤال ٨ :

يرى الكُتّاب أن كلمة "استراتيجية" تعني:

الافتراضات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي

تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة

فنون الحرب وإدارة المعارك

تحديد معدلات الربح المأمول تحقيقها

السؤال ٩ :

تمر ممارسة الإدارة العليا لأنشطة الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل ، تتمثل مرحلتها الأولى في:

تطبيق الاستراتيجية

تحديد الرؤية والرسالة والغايات

بناء الأهداف التنظيمية

صياغة الاستراتيجية

السؤال ١٠ :

يهتم ----- برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين استراتيجيتها

الميزانيات

العولمة الإدارية

المدير الاستراتيجي

البرامج

السؤال ١١ -----: توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ الأعمال بصورة تفصيلية رسالة المنظمة

الثقافة التنظيمية

القواعد الإدارية

الإجراءات

السؤال ١٢ :كل ما يلي يعد من عناصر تعريف الاستراتيجية ، ما عدا:

بيان أهمية رسالة المنظمة

التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف

تطوير وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة

الاهتمام بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة

السؤال ١٣ :ليس من سمات الشخص الفعال

يحافظ على الموارد والأدوات

يتبع النظام والمنهج الموضوع

يحل المشاكل التي تعترض طريقه

يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية

السؤال ١٤: تشير----- إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة

الكفاءة الوظيفية

الميزة التنافسية

الكفاءة التشغيلية

السؤال ١٥: أعقد مراحل تطور مفهوم الاستراتيجية

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه الاستراتيجي المحدود

التوجه البيئي

لا شيء مما سبق

السؤال ١٦:----- هي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على الأعمال والمنظمات بصفة عامة وليس على نوع

معين ولا مكان معين.

البيئة الخاصة

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

البيئة العامة

السؤال ١٧: تمثل----- القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها فيما يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية

والعمليات

الكفاءة الوظيفية

الميزة التنافسية

الكفاءة التشغيلية

البرامج

السؤال ١٨:----- تشير إلى نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها وتعتمد على نتائج فحص وتحليل القوة

والضعف

الكفاءة الوظيفية

الميزة التنافسية

الكفاءة التشغيلية

البرامج

السؤال ١٩: يطلق على عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية

القرارات الاستراتيجية

استراتيجية الإدارة

القرارات الإدارية

القرارات التشغيلية

السؤال ٢٠:

تتعلق القرارات الاستراتيجية بـ:

أداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتحديات ، ونقاط القوة والضعف

تيسير عمليات الأداء الإداري

تخصيص الموارد للعمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج

توقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته

السؤال ٢١:

----- هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها

البيئة الخارجية

البيئة الداخلية

القوة والضعف الداخلي

الفرص والتهديدات

السؤال ٢٢:

تمر ممارسة الإدارة العليا لأنشطة الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل ،تتمثل مرحلتها الرابعة في:

تحديد الرؤية والرسالة والغايات

بناء الأهداف التنظيمية

صياغة الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

السؤال ٢٣:

القدرة على إنتاج أفكار جديدة عما هو معتاد

الطلاقة الفكرية

المرونة التلقائية

الأصالة

القدرة على التداعي البعيد

السؤال ٢٤:

يطلق على----- الفترة الساطعة في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية

التوجه الاستراتيجي المتكامل

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المحدود

السؤال ٢٥:

اهتم الكتاب بدراسة تأثير العوامل البيئية على أنشطة المنظمة

التوجه الاستراتيجي المتكامل

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المحدود

السؤال ٢٦:

-----هم المسؤولون عن نجاح أو فشل المنظمة

اختيار البديل المناسب

استقراء الاستراتيجيات البديلة

تحديد مستوى المخرجات

الاستراتيجيون

السؤال ٢٧:

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بـ:

أداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتهديدات ، ونقاط القوة والضعف

تيسير عمليات الأداء الإداري

تخصيص الموارد للعمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج

توقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته

السؤال ٢٨:

تتضمن عملية ----- : وضع الأهداف الدورية ، ووضع السياسات، وتوزيع وتخصيص الموارد

التخطيط الاستراتيجي

تطبيق الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

لا شيء مما سبق

السؤال ٢٩ :

يختلف ----- عن الاستراتيجية في حجم العمل والموارد المطلوبة ونسبة الوقت المتاح للتنفيذ  
الإجراءات

التكتيك

القواعد الإدارية

الرسالة

السؤال ٣٠ :

تعني ---- تقارب الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية  
الميزات

العولمة الإدارية

المدير الاستراتيجي

البرامج

السؤال ٣١ :

----- هي : العملاء، والموردون، والمنافسون، وتكنولوجيا الصناعة

البيئة الخاصة

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

البيئة العامة

السؤال ٣٢ :

----- هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة

الميزات

العولمة الإدارية

المدير الاستراتيجي

البرامج

السؤال ٣٣ :

في----- ظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات

التوجه الاستراتيجي المتكامل

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المحدود

السؤال ٣٤ :

القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين

الطلاقة الفكرية

المرونة التلقائية

الأصالة

القدرة على التداعي البعيد

السؤال ٣٥ :

من سمات الشخص الكفاء

يعمل على زيادة الأرباح

يعمل على تقليل التكاليف

يحافظ على الموارد والأدوات

يتبع النظام والمنهج الموضوع

السؤال ٣٦ :

تتعلق القرارات الإدارية بـ:  
أداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتهديدات ، ونقاط القوة والضعف

### تيسير عمليات الأداء الإداري

تخصيص الموارد للعمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج  
توقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته

السؤال ٣٧ :

يتمثل تحليل البيئة الخارجية في:

تحديد نقاط القوة

تحديد الفرص

تحديد التهديدات

ب ، ج

السؤال ٣٨:

يطلق مصطلح ----- على عملية حشد كل الموارد والمصادر لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة التخطيط

الاستراتيجي

تطبيق الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

لا شئ مما سبق

السؤال ٣٩: تمر ممارسة الإدارة العليا لأنشطة الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل ، تتمثل مرحلتها الثانية في: صياغة

الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

بناء الأهداف الاستراتيجية

تحديد الرؤية والرسالة والغايات

السؤال ٤٠:

----- هي الخصائص الفريدة التي تجعل المنظمة مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى

الثقافة التنظيمية

القواعد الإدارية

الانتاجية

رسالة المنظمة

السؤال ٤١:

يطلق مصطلح ----- على عملية رسم رسالة المنظمة، وتحديد غاياتها ، وتحليل المتغيرات البيئية ، واختيار البديل

الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

تطبيق الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

لا شئ مما سبق

السؤال ٤٢:

----- هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

القوة والضعف الداخلي

الفرص والتهديدات

السؤال ٤٣:

كان التركيز في مرحلة ----- على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات

التوجه الاستراتيجي المتكامل

## التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المحدود

السؤال ٤٤ :

الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال المتعلقة بالأهداف هي:

الكفاءة

الفعالية

خفض التكاليف

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٥ :

تعني صياغة الاستراتيجية

ايضاح وتمهيد الطريق الذي سيقود المنظمة لتحقيق غاياتها

تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة

استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة

بيان وضع المنظمة بين مجموعات المنظمات المثيلة

السؤال ٤٦ :

الفرص هي:

الأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة مستقبلاً بصورة ايجابية

نتائج الأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة مستقبلاً بصورة ايجابية أو سلبية

نتائج الأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة مستقبلاً بصورة ايجابية

ايجابية

كل ما سبق

السؤال ٤٧ :

تمثل الأهداف معلمات عند تطبيق رسالة الشركة تشمل ما يلي ما عدا:

الحالة المرغوب تحقيقها

وسيلة قياس التقدم تجاه الغاية

الأطراف ذات العلاقة التنظيمية

إطار زمني لتحقيق الأهداف

السؤال ٤٨ :

تمثل نقاط الضعف الداخلي للمنظمة:

تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة

نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي بشكل جيد

نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي بشكل جيد أو سيئ

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٩ :

----- تعني النتائج المراد التوصل إليها على مدى زمن يقصير

الكفاءة

الأهداف قصيرة المدى

الأهداف بعيدة المدى

الفعالية التنظيمية

السؤال ٥٠ :

----- هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بالمجالات الإدارية والتنظيمية وتقترن بجزاءات تفرض على مخالفيها

رسالة المنظمة

الثقافة التنظيمية

القواعد الإدارية

الانتاجية

السؤال ٥١:

----- هي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والمنافسة والعملاء والموردون

البيئة الخاصة

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

البيئة العامة

السؤال ٥٢:

ليس من سمات الشخص الكفاء

يعمل الأشياء بطريقة صحيحة

يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة

يبتكر بدائل خلاقية لحل المشكلات

يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية

السؤال ٥٣:

يمثل----- مجموعة أنشطة وأعمال يجري إتمامها وفقاً لخطوات متسلسلة من أجل تحقيق هدف معين

الميزانيات

العولمة الإدارية

المدير الاستراتيجي

البرامج

السؤال ٥٤:

في----- ظهر ما يسمى باستراتيجية الادارة ومايلزمها من خطوات

التوجه الاستراتيجي المتكامل

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المحدود

السؤال ٥٥:

هي ما يتعلق بإمكانات المنظمة ومواردها المادية والبشرية والمعنوية البيئة الخاصة

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

البيئة العامة

السؤال ٥٦:

هي الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة الإجراءات

القواعد

الموازنات

التكتيك

السؤال ٥٧: من سمات الشخص الفعال

يعمل على زيادة الأرباح

يحصل على النتائج

يحل المشاكل التي تعترض طريقه

يبتكر بدائل خلاقية لحل المشكلات

السؤال ٥٨: القدرة على انتاج استجابات تتسم بالتنوع فيالاتجاهاتالطلاقةالفكرية

المرونة التلقائية

الأصالة

القدرة على التداعي البعيد

السؤال ٥٩: تنصب عملية ----- على متابعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراء

التصحيحي

المراجعة الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

السؤال ٦٠: تمر ممارسة الإدارة العليا لأنشطة الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل ، تتمثل مرحلتها الثالثة في:

صياغة الاستراتيجية

تحديد الرؤية والرسالة والغايات

بناء الأهداف الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

السؤال ٦١: مايتعلق بإمكانات المنظمة ومواردها المادية والبشرية والمعنوية

البيئة الخاصة

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

البيئة العامة

السؤال ٦٢:-----:تعني فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة

الكفاءة

الأهداف قصيرة المدى

الأهداف بعيدة المدى

الفعالية التنظيمية