

المحاضرة الأولى " كيف تفكر استراتيجياً ؟ ... "

إننا نعيش اليوم عالماً مختلفاً

إن العالم يموج الآن بالعديد من المتغيرات التي أنتجت آثاراً بعيدة المدى في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية .

إن السمة الأساسية للمجتمع المعاصر هي شدة وسرعة التحول من أوضاع مستقرة متعارف عليها إلى أوضاع مستجدة.

*الفكرة الجوهرية

ما كان يصلح لعالم الأمس ، لا يصلح للواقع الذي نعيشه اليوم ، وبالقطع لا يصلح أبداً للغد وعالم المستقبل .
لقد كانت مداخل الإدارة وآلياتها متناسبة مع متطلبات عالم الأمس ...

ولكن .. عالم اليوم والغد

قد افرز أوضاعاً وقيماً ومفاهيم وفرص ومعوقات تختلف جذرياً عن كل ما سبق للإدارة التعامل معها.
استناداً إلى ما تقدم هل نحن الآن أحوج ما نكون إلى التغيير أم التدريب / أيهما يأتي في الأولوية الأولى ؟

• أننا في حاجة ماسة إلى التغيير

أننا في حاجة أولاً إلى تطوير مفاهيم وآليات ومداخل جديدة لإدارة حتى نستعيد قدرتنا على العمل والحركة .

ما هو المطلوب من ريان السفينة عندما ينتقل من النهر إلى المحيط ؟ [التغيير] ..

هل التغيير المطلوب؟

أولاً/ في الفكر أم في الإجراءات .

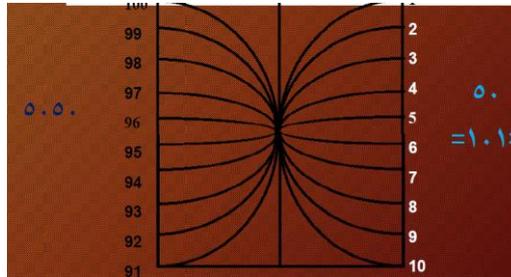
طلب منك مجموع الأرقام من 1 - 5 15

طلب منك مجموع الأرقام من 1- 10 55

طلب منك مجموع الأرقام من 1- 100 ؟

لماذا تجد أن العملية بها صعوبة؟؟

لأنك تحاول أن تطبق الطريقة التي اتبعتها في المشاكل الصغيرة على المشاكل الكبيرة وهذا خطأ ابحث عن أسلوب فكري آخر .



من فضلك / بحركة واحدة فقط اجعل طرفي المعدلة متساويين

$$545+5=550$$

لقد صنعنا الآلات لكي تعمل وخلق الله الإنسان لكي يفكر ...

أنني أتوسل إليكم جميعاً أن تنموا في أنفسكم كراهية حقيقية للبيروقراطية تحولوا إلى مزعجين قضوا مضاجع كل البيروقراطيين حولكم .

يعد التقدم درياً من دروب المستحيل في غياب التغيير ، وهؤلاء الذين يعجزون عن تغيير عقولهم عن تغيير أي شيء .

ثانياً/ هل التغيير المطلوب؟ إجباري أم اختياري .

- بادر إلى التغيير قبل أن تضطر إليه .

- إن كل ما صنعه الإنسان بإمكانه أن يغيره

- إن في ظل هذا العالم المعقد تكنولوجياً ، إذا حاولت أي منظمة أن تدفن رأسها في الرمال فإنها تكون قد دفنت نفسها في قبرها بالكامل وإلى الأبد.

- إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد تتقنه ، فإنك لا تتقدم أبداً.

ثالثاً/ هل التغيير المطلوب ؟ جزئي أم جذري.

هل تقبل أن يقول طبيب الولادة "إما أن نضحى بالأُم .. أو نضحى بالجنين"

رابعاً/ هل تغيير المطلوب ؟ جزئي أم جذري

- في التآني السلامة وفي العجلة الندامة
- خير البر عاجله.
- السرعة اليوم أهم من الاستراتيجية
- لقد حلت السرعة محل القوة ، لم يعد الأقوى هو من سيفوز في الصراع بل الأسرع.
- يقول الشاعر الأمريكي ثورو " بدلاً من تقطيع ألف مرة في أوراق شجرة الشر يمكن بضربة واحدة في جذورها أحداث نفس الشيء "
- لا ينبغي أن نعطي المديرين فرصة أكثر من اللازم إما أن يكونوا متميزين وفوراً، وإلا فليبتعدوا.

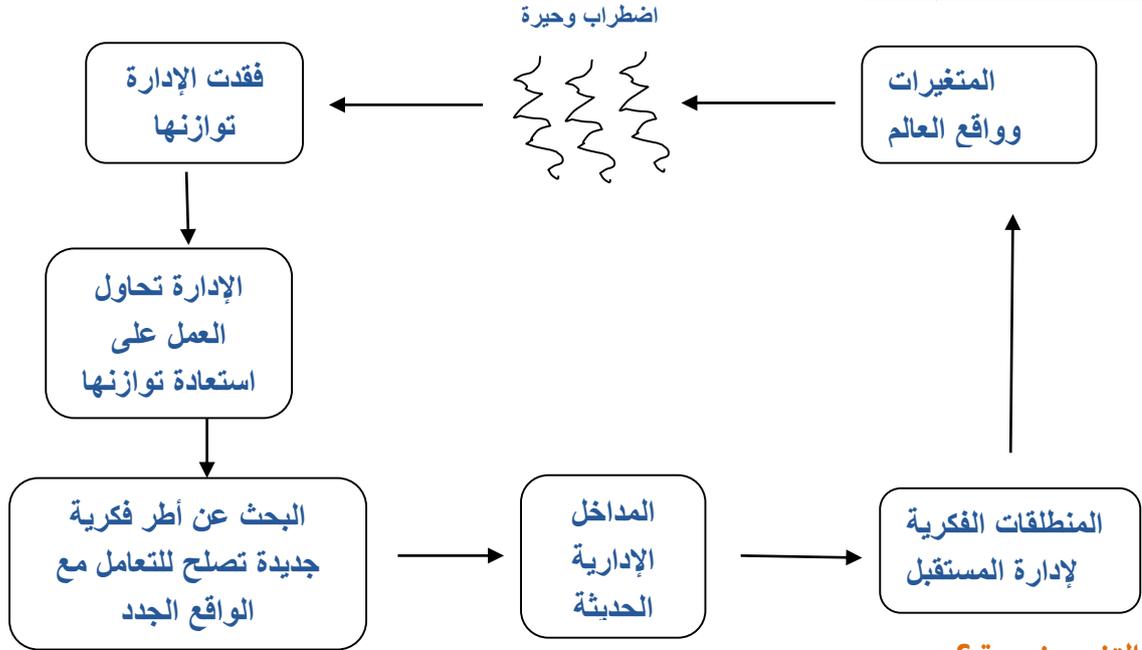
خامساً / من الداخل إلى الخارج أم من الخارج إلى الداخل ؟

- ما يكمن وراءنا .. ما يمكن أمامنا .. مسائل بالغة الصغر.. المقارنة مع ما يكمن بداخلنا.
- إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم .
- لا تعين إلا الموظفين القادرين على التغيير وعليك أن تحدث عن التغيير في كل ثانية في كل يوم .
- إذا لم تتعلم كيف تختار الموظفين فستضطر أن تتعلم كيف تتخلص منهم .

سادساً / هل التغيير المطلوب ؟ موضبة أم ضرورة

العولمة - الجات - التكتلات - التكنولوجيا - المتغيرات السياسية - المتغيرات الاجتماعية - المتغيرات الثقافية .

ماهو أثر المتغيرات على بيئة الإدارة ؟



-لماذا أصبح التغيير ضرورة ؟

لقد أصبحت بيئة الأعمال مهددة ومتحدية ومتسارعة وآثارها مدمرة .

تحليل المناعة

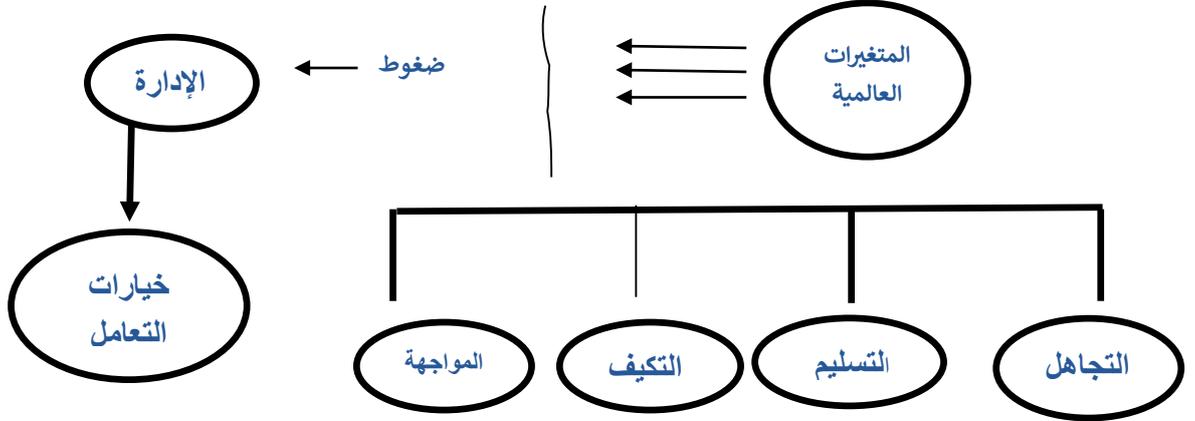
القدرة على مواجهة التهديد (المناعة)	عالية	تهديد ضعيف ومناعة عالية (استعداد)	تهديد قوى ومناعة عالية (خطر)
	محدودة	تهديد ضعيف (هش)	تهديد أقوى (ميؤوس)
		ضعيف	قوى

التهديد (الفيروس)

ما هو موقفك إزاء تحليل المنافسة ؟

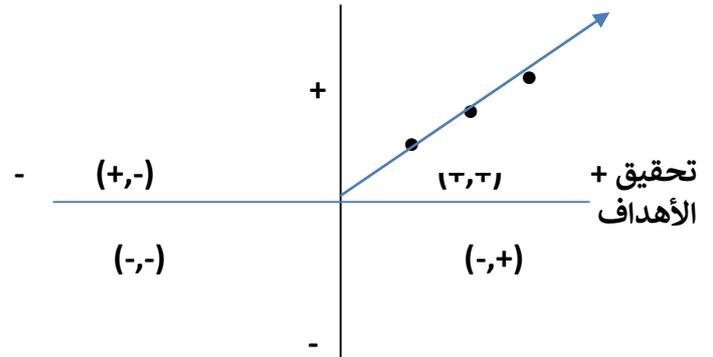
- إن الإنسان يصنع حظه بنفسه " فرانسيس بيكون "
 - ان لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاولة منه لإنقاذها " جان جاك روسو "
 - يصعب دخول المنافسة بنفس أساليب العمل السابقة ومن المستحيل على أية دولة أن تلعب منفردة .
- يبدو الاقتصاد العالمي اليوم مثل ساحة أولمبية تجري عليها سلسلة متصلة من المنافسات المحلية والعالمية .. يشترك فيها اللاعبون المحليون والدوليون في فرق محترفة متعددة الجنسيات والثقافات والأعراف والظروف الاقتصادية المتباينة .

ويبقى السؤال مطروحاً ... كيف يتم التعامل مع واقع العالم الجديد ؟



- أنه في مداخل المواجهة؟
- هل ذلك للتقدم أم للبقاء على قيد الحياة ؟
- ولكن هل المواجهة عضلية أم فكرية؟
- وماهي أدواتنا للمواجهة ؟

استخدام الإمكانيات



ماذا نعني بالتميز؟ محاور التميز

- ان نختار الشيء الصبح و أن نؤديه صبح من أول مره وكل مره وبتطوير وتحسين مستمر بهدف تحقيق الإشباع الكامل لما يفوق توقعات العميل (الداخلي/الخارجي).
- إن السواد الأعظم من الشركات والمنظمات العربية تهمل الإدارة الاستراتيجية وتحيد عن صياغة استراتيجيات فعالة. وهذا هو سر هزائمها الكثيرة أمام الشركات الأجنبية المنافسة.

هل شركتك من الشركات الابتكارية؟

هل تعمل شركتك على تغيير القواعد السائدة في الصناعة وتقلبها رأساً على عقب؟

- الشركات الابتكارية هي التي تطبق عشرة مبادئ تميز التخطيط الابتكاري وهذه المبادئ أدت إلى اكتشاف استراتيجيات حقيقية تحطم القواعد السائدة في الشركات هذه المبادئ هي التي تجعل من الإدارة الاستراتيجية ثورة.

المبدأ الأول: التمييز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الابتكاري .

المبدأ الثاني: التغيير الجذري.

المبدأ الثالث: تجنب مصيدة الخبرة .

المبدأ الرابع: البحث عن دعاة الابتكار في الشركة .

المبدأ الخامس: المشاركة شرط النجاح .

المبدأ السادس: الإدارة الاستراتيجية إدارة ديمقراطية .

- المبدأ السابع: دعاة الابتكار ليسوا دائما من أهل القمة .
- المبدأ الثامن: تغيير المنظور شرط أساسي للابتكار الاستراتيجي .
- المبدأ التاسع: للإدارة الاستراتيجية أكثر من اتجاهين .
- المبدأ العاشر: الالتزام بالتخطيط الابتكاري .

*الاهتمام الى التفكير الاستراتيجي

طول سنوات العقدين الأخيرين كان نموذج المدير الأمثل يتمثل في شخصية البطل الذي يستطيع :

[اتخاذ القرارات - مواجهة الأزمات - انتهاز الفرص - قادر على الإجابة السريعة - التفكير الواقعي أي بما يمثل قيادته الحازمة والحماسة]

ولكن .. أخذت الصورة في التغيير وأصبح مثل هذا المدير رمزا إلى الماضي بشكل أكثر

لأنه لم يعد من المقبول التركيز على تحقيق الفعالية التنظيمية قصيرة الأمد على حساب الفعالية التنظيمية قصيرة الأجل. إن المسؤولين عن قيادة أي شركة سيواجهون تحديات متضاعفة في صعوبتها إن لم يخصصوا جزءا أكبر من وقتهم في التفكير ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

والآن.. ماهي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية : هي عملية خلق وضع متفرد للشركة ، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون .

ولكن .. ما هو التفكير الاستراتيجي؟

التفكير الاستراتيجي: هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة المسئولون من توجيه الشركة بدءا من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات... وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق توجيهها أفضل لشركتهم وبحيث يكون المنظور الجديد متوجها إلى المستقبل.

المفكر الاستراتيجي يجب أن تكون لديه [مهارة النظر إلى المستقبل - عدم إهمال الماضي - إدراك الموقع الذي تقف فيه منظماتهم وبما يمكنهم في نفس الوقت من تجنب أخطاء الماضي]

هل التفكير الاستراتيجي هو التخطيط الاستراتيجي؟

الأمر ليس كذلك

إن عبارة التخطيط الاستراتيجي تتكون من كلمتين متناقضتين تماما مثل (النار اللذيذة) إننا لا نقلل من أهمية التخطيط... فالتخطيط تعبير هام بالنسبة لجميع مستويات النشاط اليومي للإفراد.

ولكن ما نود التركيز عليه هو:

التخطيط رغم أهميته إلا أنه لا يعتبر كافيا لدرجة جعلنا نستغني عن التفكير الاستراتيجي. انه يعتبر مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي .

هناك ميل - للبشر - بصفة عامة - لمحاولة الحد من الوقت الذي يقضونه في التفكير بشكل ملحوظ..

خاصة إذا شعروا أنهم غير قادرين على التفكير الذي يتجه نحو الخارج لكي يفهموا التغييرات المتلاحقة والمتعددة الأوجه والمثيرة للاضطراب في البيئة الخارجية للمنظمة .

لذلك فإن التفكير يتجه نحو الداخل .. لأنه يمكننا من الوصول بسرعة إلى ما نعرفه أكثر من غيره (الخطط والموازنات) .

من ناحية أخرى فإن الإدارة الرئيسية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجية هي تحليل SWOT .

والواقع أن هذا التحليل أصبح يحتاج إلى تناوله بصوره أكثر عمقا وأكثر قوة لكي يتحول في النهاية إلى أداة تحليل فكرية رئيسية يمكنها توفير الأفكار والسيناريوهات التي يجب مناقشتها قبل التواصل إلى أعداد المخططات

المشكلة هي أن معظم المديرين بعد وصولهم إلى منصب عضو مجلس الإدارة يستمرون في التركيز على المشاكل الروتينية اليومية والتي أمضوا أصلا في معالجتها ومواجهتها ما يزيد عن عشرين أو ثلاثين عاما في خدمة الشركة فهم لا يمكنهم أن يتحولوا فجأ إلى أسلوب التفكير الذي يعتمد على الإبداع الذهني لانهم غير مدربين على التفكير الاستراتيجي.

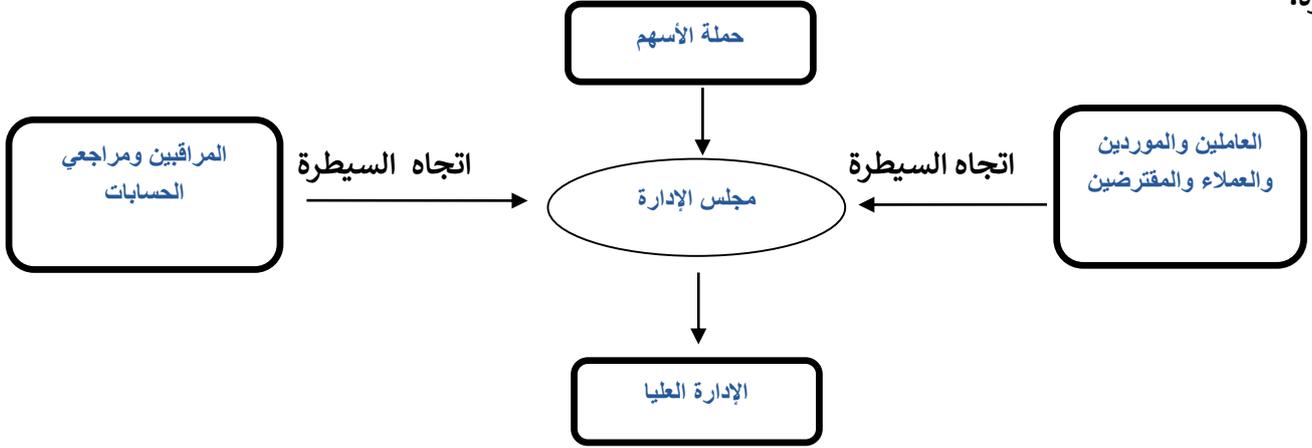
إن اساس مهمة المسئولين في الإدارة العليا هو عدم الاكتفاء بالنظرة القدرية وتوقع ان المستقبل سيحدث من تلقاء نفسه . لان وظيفتهم الأساسية هي جعل ذلك المستقبل يتحقق بالشكل الذي يرغبون فيه .

من خلال التحليل الدقيق وتشخيص شكل المستقبل يمكن وضع تصور لهذا المستقبل بشكل يحقق النمو والتقدم للمؤسسة بصورة أفضل وأنجح ويجعلها قادرة على مواجهة أية اضطرابات تحدث من حين لآخر نتيجة عوامل خارجية

لا يمكن إطلاقا جعل المستقبل خاليا من المخاطر . ولكن من الممكن الإقبال على القيام بمخاطر بصورة تتسم بالحكمة والتفكير السليم.

ما يمكن عمله لزيادة فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بتنمية إمكانيات أعضائه في مجالات التفكير الاستراتيجي .
التحكم والسيطرة وأسلوب ممارسة السلطة على الشركات .
يقصد بالسيطرة ممارسة مختلف أنواع السلطة على الشركة ومن ثم على الممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا
السيطرة تنصب أساسا على العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين الذين يمارسون الضغط على هذا المجلس.

وأیضا العلاقة بين مجلس الإدارة والمراجعين المسؤولين عن الرقابة على الشركة .
كذلك العلاقة بين المجلس وكل من العاملين والموردين والعملاء والمقترضين ويوضح الشكل التالي الصورة التي تمارس بها السلطة والسيطرة.



ماذا يجب أن يفعله مجلس الإدارة والإدارة العليا ؟

- الاهتمام بما يحدث في الداخل (الرقابة على الأمور التي تدار بها الشركة)
- الاهتمام بما يحدث في الخارج (الرقابة على الأمور التي تدار بها الشركة)
- النظر إلى الخارج (المنافسين والبيئة الاستراتيجية)
- عدم اهمال الماضي أو التغاضي عن الدروس المستفادة
- الاهتمام بالحاضر والتطلع إلى المستقبل

ماذا يجب أن يفعله مجلس الإدارة والإدارة العليا ؟

- [صياغة الاستراتيجية - المسألة - النظر إلى الخارج - وضع السياسات • الإشراف والمتابعة • النظر إلى الداخل • التوجه المستقبلي
التوجه في الحاضر والمستقبل]
- عند صياغة الإستراتيجية : تقوم الإدارة العليا بالتطلع إلى المستقبل و إلى الداخل والخارج والبيئة الاستراتيجية.
 - تترجم الإدارة العليا الاستراتيجيات إلى وضع السياسات لكي يسترشد بها أعضاء الإدارة التنفيذية.
 - يتعين على المجلس ممارسة الإدارة والإشراف على الإدارة التنفيذية بالداخل واستعراض الأداء الذي تحقق خلال الشركة بعرضها على المساهمين وغيرهم.
 - وأخيرا تأتي المسألة وهي عملية الإظهار الخارجي لأداء وأنشطة الشبكة بعرضها على المساهمين وغيرهم.
- ومن ثم فإن صياغة الاستراتيجية مسئولية الإدارة العليا بالنظر داخليا وخارجيا وبالنظر الى الماضي والحاضر والمستقبل أي لم يعد أمامهم أي اتجاه إضافي ينظرون إليه.
- بنظرة أعمق على الأنشطة على مستوى الإدارة العليا نجد أربعة أنشطة رئيسية مختلفة في الجانب الأيمن (صياغة الاستراتيجية . ووضع السياسات) وهي الأنشطة التي تحكم الأداء . أما في الجانب الأيسر فنجد أنشطة مثل (الإشراف والمساءلة) وهي تمثل الجانب الرقابي . وعلى ذلك يمكن تصوير المصفوفة كالآتي :

الدور الأدائي	الدور الرقابي	النظر إلى الخارج
التوجه مستقبلا	التوجه في الحاضر	النظر إلى الداخل

كيف يمكن تنمية المهارات الاستراتيجية اللازمة للإدارة العليا ؟
كيف كانت تتم عملية صياغة الاستراتيجية ؟

ظلت لعدة سنوات يتم التعامل معها على أنها جزء من عملية بدأ الاهتمام يتم بصورة أفضل عما كانت عملية تستهدف إتباع أسلوب قوي يعتمد على:

- تحديد أهداف وأغراض المنشأة
- تحليل دقيق للمخاطر والفرص القائمة في محيط نشاط المنشأة
- تقييم واقعي لنقاط الضعف والقدرة للشركة نفسها
- على ضوء ما سبق يقوم المسئولون عن التخطيط على مستوى الشركة بتحديد الخيارات الاستراتيجية المحتملة وتقييمها.
- التوصل إلى الخطة الملائمة

برغم ما اتسم به هذا الاهتمام من تعرض إلا أنه كان يركز على الشركة وحدها وكأنها كل شيء في الوجود وكان يهمل:

- المنافسين (ماعداء الذين يمثلون مخاطر محتملة)
- العملاء (بل ينظر إليهم على أنهم مجرد دخل محتمل)
- لم يكن هناك أي تفكير في الدخول في تحالف استراتيجية.

عندما ازدادت المنافسة جدا وتسقلت المنافسة اليابانية. تحولت ساحة الأعمال إلى ما يشبه ميدان الحرب.. بدأ الاهتمام بالتخطيط على مستوى الشركة يتراجع ليحل محله أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر أكثر إبداعا وأكثر تجديدا من التخطيط.

بدأت تظهر المفاهيم أو المنظور الآسيوي في الصياغة الاستراتيجية وتوضح من الشكل التالي:

الحد الأعلى	صياغة الإستراتيجية والتوجيه على مستوى الشركة بطريقة تتسم بالخصوصية	النظر إلى الخارج
الحد الأدنى	تخطيط الأعمال والرقابة الإدارية	النظر إلى الداخل
الماضي.. الحاضر.. المستقبل		

فأن على مستويات التفكير لدى الإدارة العليا تتمثل في وضع الشركة كلها داخل إطار الموقف السائد في مجال نشاطه ويشمل ذلك الخبرات السابقة والمعلومات الحالية وتوقعات المستقبل. أما الحد الأدنى من المستويات هذا التفكير فهو تركيز الإدارة العليا على الأنشطة التي تخص مجموعتهم وعلى الخطط قصيرة الأجل. ولكن القضية الحرجة وهي كيفية تنمية المديرين لجعلهم قادرين على تحقيق مساهمتهم الاستراتيجية الهامة.

الحد الأعلى → لمستويات التفكير الاستراتيجي	صياغة الاستراتيجية والتوجيه على مستوى الشركة بطريقة تتسم بالخصوصية	النظر إلى الخارج
الحد الأدنى → من التفكير الاستراتيجي	تخطيط الأعمال والرقابة الإدارية	النظر إلى الداخل
الماضي.. الحاضر.. المستقبل		

المحاضرة الثانية " مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الاستراتيجية "

* أصل كلمة استراتيجية :

- يرجع الكتاب أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية (إستراتيجوس) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويعرف قاموس ويبستر الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويشير قاموس المورد الاستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
- وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد يبين معنى الاستراتيجية على 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 تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

* القرارات الاستراتيجية :

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسة " تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.

* القرارات الإدارية :

يتم اتخاذ هذا القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الاعمال والأنشطة، وتحديد كيفية تحقيق ذلك وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين الإدارات وأقسام المنظمة .

* القرارات التشغيلية :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها، وعادة ما تكون قرارات لامركزية وتتخذ في المدى القصير.

* التخطيط الاستراتيجي :

يعني التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل نسبة الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجياً فنجد ان اهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والامكانيات المطلوبة بأكبر الحجم والقيمة.... وهكذا.

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادةً على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه

الافتراضيات ما يلي :

1. إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة .
2. تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها .
3. النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات قادمة.
4. تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة .
5. تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها .
6. بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة .
7. مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول .
8. مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
9. أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة .

*صياغة الاستراتيجية:

تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غايتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في انتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا الى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات لبديلة والمناسبة .

*تطبيق الاستراتيجية:

ينعت تطبيق الاستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في الإدارة الاستراتيجية، وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر وتهيئتها لتصبح اعمالاً وانشطة مُنتجة ، **وهناك 3 أنشطة رئيسة في عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي :** [وضع الأهداف الدورية - وضع السياسات - وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة] .

*المراجعة الاستراتيجية:

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الاستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية ، وقياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعد المراجعة الاستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.

*الاستراتيجيةيون (وضعوا الاستراتيجية) :

القائمون على أمر الاستراتيجية، ويمثلون مجموعة الافراد المسؤولين بالدرجة الأولى عن نجاح او فشل المنظمة و **غالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل** [مديرو العموم – الرؤساء – الملاك – المستشارون – مجلس الإدارة] . ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم يصيغون الاستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها .

*الفرص والمخاطر الخارجية:

تتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل .

- فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها .
- إذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة .

ومن امثلة الفرص والمخاطر الخارجية :

[ثورة الحاسبات الآلية - التكنولوجيا - التحولات السكانية - تغير القيم والاتجاهات - حدة المنافسة من الشركات الخارجية ... وغيرها]
ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية.

* القوة والضعف الداخلي:

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ،
فإذا كانت النتائج جيدة : فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة .
أما إذا اتسمت بالسوء والتدني : فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة .

من أمثلتها :

[التنظيم الإداري - مجالات التسويق - شؤون الإنتاج - العمليات والنواحي المالية والمحاسبية - أنشطة البحوث والتطوير] .
وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

* البيئة الداخلية:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة عليها ومن امثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارد المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها الى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية .

*البيئة الخارجية:

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال اعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها **ومن أمثلتها:** [العوامل الاقتصادية - الاجتماعية - الثقافية - السياسية - التكنولوجية - متغيرات المنافسة - العملاء والموردين]
وتنقسم عوامل البيئة الخارجية الى قسمين هما: بيئة عامة - وأخرى خاصة .

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والاعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الاعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة .	البيئة العامة
مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات ، ومن أمثلة تلك العوامل [العملاء - الموردين - تكنولوجيا الصناعة - المنافسين - وغيرها من العوامل] وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل .	البيئة الخاصة

*السياسات التنظيمية:

تمثل توجيهات وارشادات التي تضعها الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الادارية المختلفة في الإدارات والاقسام.

*الوظائف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال:

لماذا تهتم المنظمة بدراساتهم وتحليلهم ؟

الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة او غير مباشر.
أنواعهم ؟

[المساهمون - العاملون - المتعاملون - المنافسون - الحكومة - المنظمات الاجتماعية - البنوك]
من هم ؟

1. لكل طرف متطلباته وأهدافه .
2. يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الاستراتيجيات المناسبة .

*الغايات:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ، وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديد أهدافها أعلى المستويات الادارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

*الأهداف:

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن تحقيق غايات المنظمة ، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها الى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ،

وتمثل معالم عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل:

1. الحالة او الاوضاع المرغوب تحقيقها ..
2. وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة ..
3. هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق) ..
4. إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف ..

وتشتمل الأهداف على: [الربحية - نمو المبيعات - تحقيق حصة في السوق - النمو والتطوير - توسيع نطاق السوق] .

*الأهداف بعيدة المدى:

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع في المستويات العليا، **ويجب ان تتسم هذه الأهداف ب:** [التحدي - القابلية للقياس - التناسق - الموضوعية - الوضوح]

* الأهداف قصيرة المدى:

النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى زمني قصير غالباً سنة او اقل من سنة ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.

* الفعالية التنظيمية:

تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غايتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم **stakeholders** مثل:
[المساهمين - العاملين - الإدارة - المتعاملين - الموردين - المجتمع] .. وغيرهم ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف .

* الكفاءة:

تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة ، ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها بمن خلال النسبة بين المخرجات الى المدخلات ، وهي تهتم بنجاح العمليات في الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم.

* الإنتاجية:

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات وتعد الانتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق.

* الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية الى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي اخر تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المرفوض وتستوحى هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الايمانية للأفراد، ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعى ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجيهات الخارجية.

* رسالت المنظمة:

هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى ، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدلل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الاجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسئولين ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والافضليات الذي ينتظرها الأفراد من المنظمة ، فرسالة بنك فيصل الاسلامي المصري هي تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية .

* القواعد الإدارية:

هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها ، وبمعنى أوضح فهي تبين ما يجب القيام به او ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الادارية والتنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي او الإنتاجي، وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

* الإجراءات:

تبين الاجراءات كيفية أداء نشاط او عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية ، ففي بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجاري ، وأخرى لفتح الاعتماد المستندي ، وثالثة للحصول خطاب ضمان ... وهكذا .

* التكتيك:

الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة ، ويبدو الفرق واضحاً بين الاستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها [حجم العمل والإمكانات -الموارد المطلوبة لكل منهما - نطاق الاهتمام - نسبة الوقت المتاح لتنفيذ أي منهما - طبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما] .

* الميزانيات:

هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية ومالية بحيث تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات او أصول وخصوم او مصادر واستخدامات ... وهكذا ، وتتعدد مستويات اعداد الميزانية، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تعد في بدء الفترة الزمنية كما قد تعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول انها تستخدم كأسلوب تخطيطي ورقابي في نفس الوقت.

* العولمة الإorative:

التوجه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات وتتطلب العولمة المزيد من التوجهات الاستراتيجية حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينهم:

[الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة - اتفاقية الجات - منظمات التجارة الدولية - التنظيمات الدولية والمجالس الاقليمية - هيئة المقاييس والمعايير الدولية "IOS" - اتجاهات الادارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الاخرى - ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية - توجيهات الادارة الالكترونية] .

* المدير الاستراتيجي:

يعد مديرا استراتيجياً كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها و صياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

* البرامج:

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات واعمال يجب اتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين، وقد يلحق به كلمة زمني فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تبعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفي هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن او خرائط جانت او أسلوب بيرت.

* الميزة التنافسية:

تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الانتاجية او التسويقية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها البشرية، او الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنةً بخصومها في السوق.

* الكفاءة الوظيفية:

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

* الكفاءة التشغيلية:

تمثل القدرة النسبية للمنظمة التغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي [التسويقية والتمويلية والعمليات والانتاج والموارد البشرية إضافة الى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة] .
ويكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحي الكفاءة التشغيلية في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة في تقييم استراتيجيات المنظمة.

المحاضرة الثالثة

" المدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية "

مفهوم وتطور الادارة الاستراتيجية

*أولاً / مفهوم الادارة الاستراتيجية

يرى البعض ان الادارة الاستراتيجية تمثل:

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

ممارسة عملية الادارة الاستراتيجية للإدارة العليا ..

تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الأهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية ← تقييم ورقابة الاستراتيجية ← تطبيق الاستراتيجية

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 استركلاند 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 وتقييمها] .

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 التعريفات 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 وتقييمها] .

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

1. ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. بيان أهمية رسالة المنظمة.
3. التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
4. ان التحام المنظمة ببيئتها يعد امرا مهما.
5. تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
6. اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
7. الاهتمام بتصريفات وممارسات الادارة العليا.

* ثانياً/ تطور مفهوم الوردية 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 حياة المنظمات ، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، او انتاج استراتيجية لتنويع 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 وظهور ما يسمى باستراتيجية الادارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف 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 أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا ان نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسة الادارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

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

ومن اهم الابعاد المميزة لهذه المرحلة:

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

* أهمية الوردية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

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

* الكفاءة والفعالية وحلا فتحهما بالاستراتيجية:

على الرغم من ارتباط مفهوم 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 / المدخلات.

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.

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

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

التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي ...

* (أولاً / التفكير الابتكاري

يعرف التفكير الابتكاري على أنه : [يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الانتاج انتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير]

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

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

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

1. الاستعداد لتقبل وامتنصاص مخاطر مرؤوسيههم .
2. الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسة جيدا .
3. الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة .
4. القدرة على اصدار قرارات سريعة .
5. ارتفاع مهارة الانصات الفعال .
6. عدم تصيد اخطاء المرؤوس او التشهير به .
7. 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 :

1. التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر .
2. ملاحظة وجود صعوبات او سلبيات معينة .
3. وجود الحاجة الى حل المشكلة .
4. تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها .
5. تحليل المشكلة الى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها .
6. جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في اجراء عمليات التفكير .
7. وضع حلول كثيرة ومتنوعة واصيلة وملائمة .
8. تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة .
9. اختيار احد الحلول والتركيز عليه .
10. التحقق من الحل .
11. تنفيذ الحل وايضاح النتائج المترتبة عليه .
12. اظهار قيمة العمل للآخرين .
13. المتابعة والتقويم المستمر .

*ثانياً / التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة 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 ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .

ومن اهم خصائص الافراد ذوى 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 والامكانيات 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 قراراً حتمياً .
3. تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار .
4. قرارات قليلة نسبياً 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 دوراً أساسياً في جميع مراحل الادارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الاهداف 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 الاهداف وصياغة الاستراتيجيات . إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الاهمية 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 :

1. زيادة معدلات التغيير .
2. شدة المنافسة .
3. عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا .
4. التغييرات التكنولوجية .
5. تغير طبيعة قوى العمل .
6. عجز الموارد المتاحة وندرتها .
7. التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي .
8. عدم استقرار السوق والاوضاع الاقتصادية .
9. زيادة دور جماعات الضغط (جماعات التقويم) .
10. تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية .

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة استراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

1. إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
2. تجهيز استراتيجيات موقفيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
3. صياغة استراتيجيات من اجل مواجهة الاوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
4. الاحتفاظ الى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات .
5. التركيز على العملاء وما يمكن للمنظمة ان تمارسه لتقديم خدمة افضل .
6. مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات .
7. الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة .
8. يجب التركيز على المدعمات الاستراتيجية والتي من بينها الابداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة واستمرارية التنمية والتطوير .

***مستويات الإدارة الاستراتيجية :**

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

(1) استراتيجية المنظمة :

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 .

(2) استراتيجية وحدات الأعمال :

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

(3) استراتيجية الوظائف :

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

***عمليات إدارة الاستراتيجية :**

المرحلة الاولى : صياغة الاستراتيجية

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

المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية

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

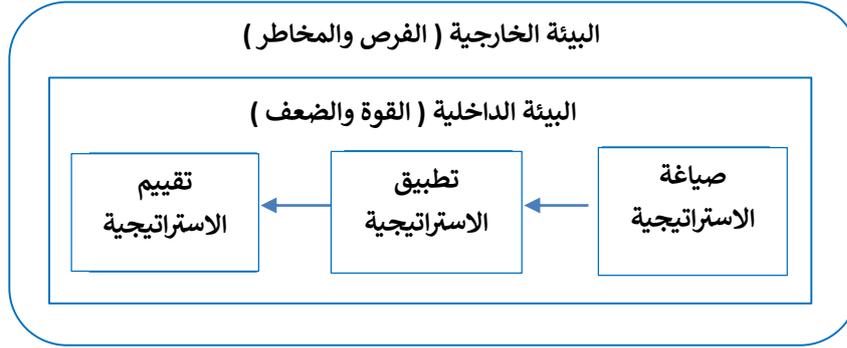
المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية

تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الإدارة 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 لتقييم الاستراتيجية هي :

[مراجعة العوامل الداخلية والخارجية - قياس الاداء - اتخاذ الاجراءات التصحيحية] .

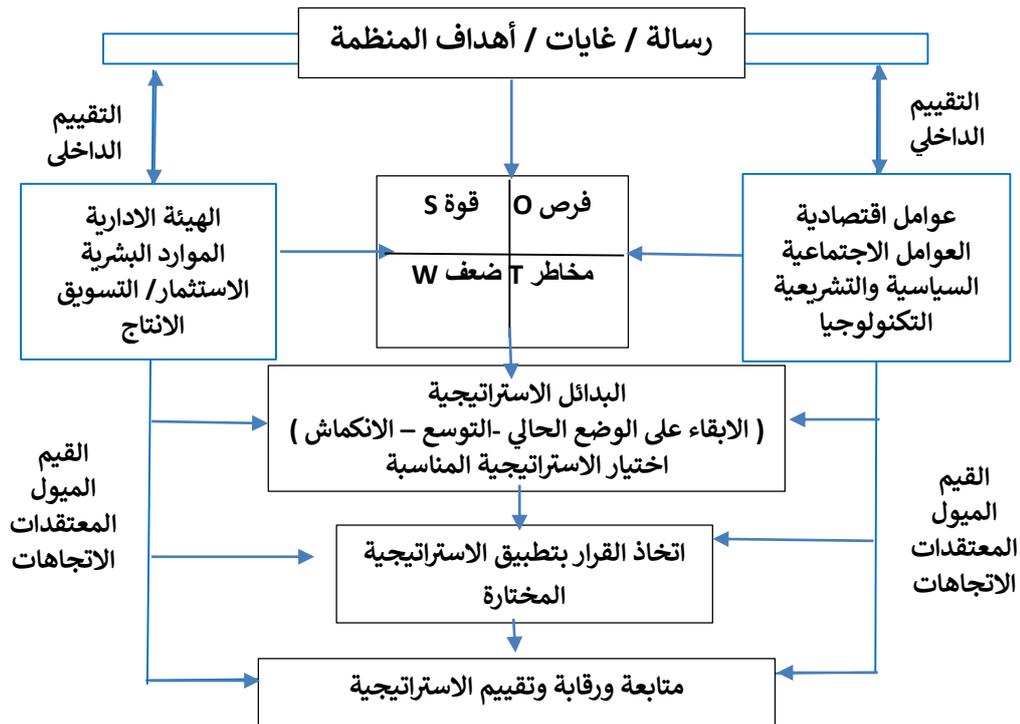
عمليات الإدارة الاستراتيجية ...



نلخص مما سبق الى :

ان الاستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وان هناك عدة ابعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يتمثل اهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة ، ودراسة الموارد والامكانات المادية والبشرية 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 .

*المرحلة التفصيلية للإدارة الاستراتيجية :

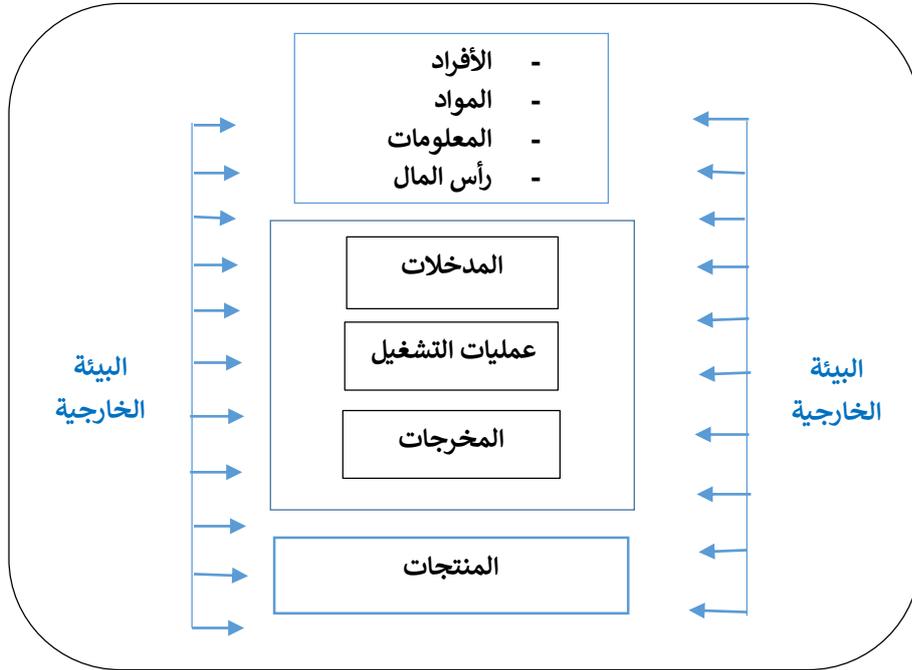


المحاضرة الرابعة + (البث المباشر الأول) " تحليل البيئة الخارجية "

* المنظمة كنظام مفتوح

- تمثل المنظمة ذلك التجمع البشري الذي يهدف الى تحقيق هدف أو اهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة والظروف المحيطة به .
- المنظمة كيان اجتماعي .
 - تسعى المنظمة لتحقيق اهداف [تنظيمية - فردية - مجتمعية] .
 - تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق .
 - تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الافراد المكونين لها وعلاقاتهم .

* العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبينتها الخارجية



* أهمية دراسة و تقييم البيئة الخارجية

تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية في تحديد :

- الأهداف التي يجب تحقيقها .
- الموارد المتاحة .
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة .
- أنماط القيم والعادات والتقاليد واشكال السلوك سواء الإنتاجي او الاستهلاكي او التنافسي .

تؤدي نتائج دراسات عناصر البيئة الخارجية الى تحديد وبيان :

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

* تحليل عناصر البيئة الخارجية

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال ، ومن اهم هذه المداخل :

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية .
- تحليل البيئة الخارجية الى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة .

* التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية

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

العوامل الرئيسية	العناصر الفرعية
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 العمالية - القدرة على تحليل معلومات المنافسة تجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها - التجسس الصناعي .
التكنولوجيا	أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع - الأوتوماتيكية - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية .
الثقافة والنظام الاجتماعي	القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط السلوك المقبولة - العرف - السكان وخصائصهم .
مزيج المهارات المتاحة	الخصائص الديموجرافية و المهارة لقوة العمل - التدريب وتنمية الكفايات - الاتحادات والنقابات - تشريعات العمال .
الاستهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء - التوقعات " الوقت - المكان - الجودة - الكمية - السعر " الحاجات - الرغبات - الادراك .

* تحليل البيئة الخارجية لي عامة وخاصة

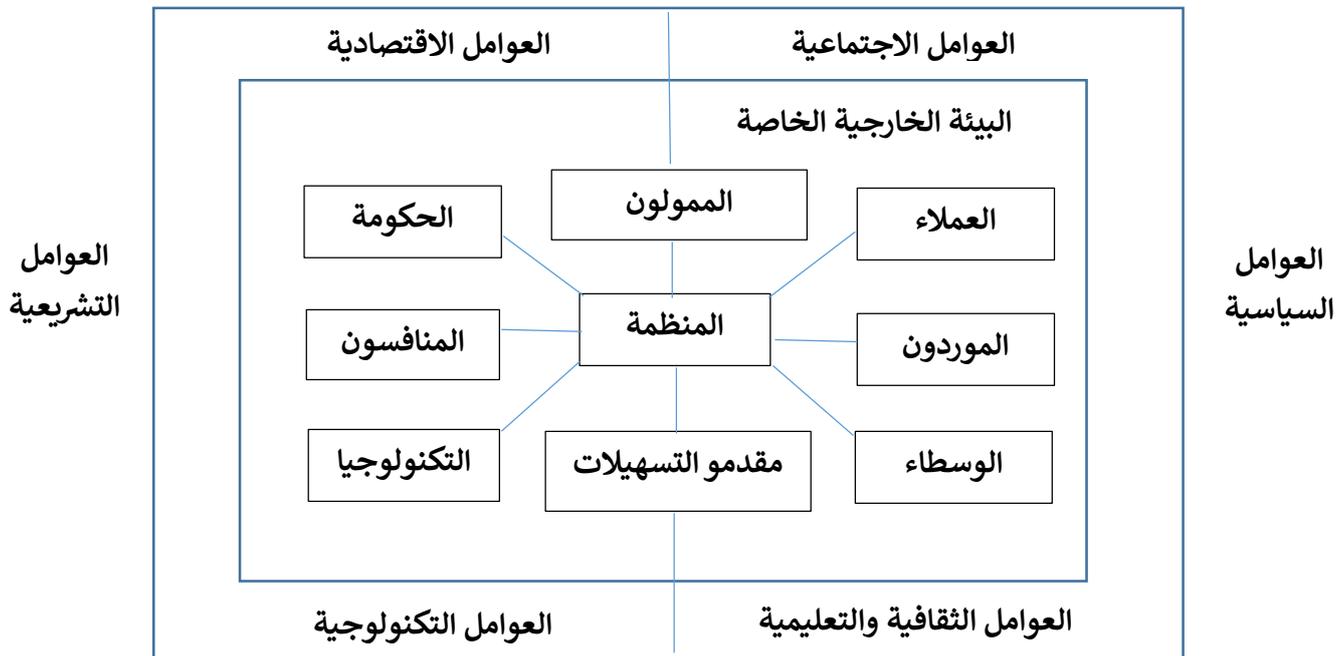
بيئة عامة : العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة **وتشمل** [كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية] .

بيئة خاصة : والمتعلقة بالبيئة الخاصة والتي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ،

مثل: [العملاء - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة - تكنولوجيا الصناعة ... وغيرها]

* فهم العوامل الخارجية عامة وخاصة المحيطة بالمنظمة

البيئة الخارجية العامة



أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي :

العوامل الاجتماعية:	طبيعة العلاقات الاجتماعية - النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان - نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع
العوامل الاقتصادية:	الدخل : القومي – الفردي – المتاح للصرف - اتجاهات الأسعار- التطور التكنولوجي - مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي – المنافسة -تركيب الهيكل الاقتصادي -المؤسسات المالية- البنوك وتعاملاتها وانتشارها
العوامل السياسية:	نمط السلطة السياسي - الوعي السياسي والديموقراطي - درجة الاستقرار السياسي
العوامل التشريعية والقانونية :	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 مراحلها - جهود أجهزة التدريب الخارجية - الثقافة العامة-أجهزة الاعلام
العوامل التكنولوجية:	مستوى التكنولوجيا المتاحة-المهارات البشرية الواجب توافرها-مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية

ومن أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة: العملاء – الموردون – الوسطاء – الممولون - مقدموا التسهيلات والتمويلات والخدمات المختلفة – الحكومة – المنافسون -تكنولوجيا الصناعة .

*المعلومات عن البيئة الخارجية

(أ) المعلومات الاقتصادية:

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات الاقتصادية : الهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة كالوزارات والأجهزة والمكاتب ونشرات البنوك وغيرها .

(ب) المعلومات الثقافية والاجتماعية:

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات الاجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ومنها : الوزارات ومراكز البحوث والمكاتب الحكومية .

(ج) المعلومات التكنولوجية:

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية : اكااديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع وابحاث المنافسين والمراكز الخارجية بالدول الأخرى .

(د) المعلومات السياسية والقانونية:

ومن أهم مصادر الحصول عليها : القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية و مجالس المدن والقرى و المجالس الشعبية والمحلية والأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات .

(هـ) المعلومات الدولية:

وتتعدد مصادر الحصول عليها : من الدول الخارجية و سفاراتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية .

(و) المنافسون:

ويمكن الحصول على معلومات عن المنافسين بالعديد من الطرق والوسائل ومن عدة مصادر قد تكون : عمليات التجسس الصناعي.

(ز) العملاء:

ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر من أهمها : العملاء أنفسهم والجهات الحكومية ومكاتب الخبرة والاستشارات المالية والادارية وسجلات ومستندات المنظمة في الفترات السابقة وغيرها .

(ح) المنظمات الحكومية

(ط) لممولين والموردين

(ي) علاقات العمل

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية:

- تغير او ثبات العوامل البيئية
- تعدد وتنوع العوامل البيئية
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية
- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات

المحاضرة الخامسة " تحليل البيئة الداخلية "

* أهمية دراسة و تقييم البيئة الداخلية

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها.
- بيان وتحديد نقاط الضعف ، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها .
- الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر)

* العوامل الداخلية الوجيهة ودرستها وتحليلها

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(1) التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية . - مزيج المنتجات . - بحوث التسويق . - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج . - مدى الاعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق المبيعات/الأرباح/ التدفق النقدي . - شبكة التوزيع قنوات و منافذ التوزيع . - الترويج الإعلان - البيع الشخصي - العلاقات العامة .
(2) الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - حجم و نوع و موقع و عمر المصانع و مواقع العمل المتاحة . - الآلات التخصص، وتعدد الأغراض، ومدى عصرية طرق الإنتاج . - نظم الرقابة على الإنتاج . - تكاليف الإنتاج، المباشرة/الثابتة والمتغيرة ومستوياتها . -المواد، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها .
(3) التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الأصول الحالي . - التدفق النقدي والسيولة . - هيكل رأس المال وحقوق الملكية . - الربحية العائد على الاستثمار، على المبيعات..... - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية . - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل .
(4) الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> -تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع ... -نقابات العمال والاتحادات ... -مستويات الأجور والمرتببات والحوافز والمكافآت . -الظروف المادية والمعنوية للعمل .
(5) الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> -مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة . -مستويات التنظيم ومكانة كل منها . -قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا .

(1) التسويق :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقي

- من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ماهي الخطوات الواجب إتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمرا؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- هل فقدت المنظمة ركنا كبيرا في السوق؟ أم كسبت ركنا جديدا؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟
- من هم المنافسون الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشتري العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي... الحالي فعال أم لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ماهي علاقة السعر بالحجم والنوعية؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصور الذهنية عنها؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض؟ وهل العملاء متمتعون بخدمات المنتج أم لا؟

(2) الإنتاج والعمليات :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

- ماهي علاقة التكلفة بسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟
- هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا؟
- ماهي التكاليف (العمل - المواد - المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وماهي علاقته بخطة الإنتاج؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسؤولين في الوقت المناسب
- هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة؟
- هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا؟ ولماذا
- ماهي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية....الخ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والتأهيل المناسبين؟ وماهي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

(3) التمويل :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي

- ماهي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير؟
- هل التحليل المالي يظهر أية انحرافات ايجابية أو سلبية /عالية أو منخفضة؟
- هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ماهي؟
- هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تزايد أم تتناقص؟ وفي أي المجالات؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة
- هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المنظمة؟
- هل التقارير المالية مناسبة؟ وفي وقتها المناسب؟ وعمل يتم الاستفادة منها؟

- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثلتها في الصناعة؟ أم بالنسبة للأداء السابق؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق؟
- هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون؟
- هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم؟
- ماهي سبل التقييم غير المعقولة "غير الرشيدة" أو غير العادلة؟
- هل تقدم التحليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطي نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون؟

(4) الأفراد:

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا؟
- هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين - الاختيار - الترقية) على الوجه المطلوب أم لا؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية؟ أم يوجد بينها تعارض؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وماهي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها؟ ولماذا؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وماهي الأسباب؟
- هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟
- هل تقويم الأداء والانجاز يتم بانتظام؟ وماهي المجالات التي يتم استخدامه فيها؟
- هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بأرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟
- ماهي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) الهيكل التنظيمي والإدارة :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

- هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم بديل؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وماهي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- هل يظل المديرون في وظائفهم لمدد طويلة؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها؟
- هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟
- هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية ايجابية نحو الانجاز؟
- كيف يرى المنافسون وباقي الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة؟
- ماهي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها؟
- إلى أي مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بأراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى؟

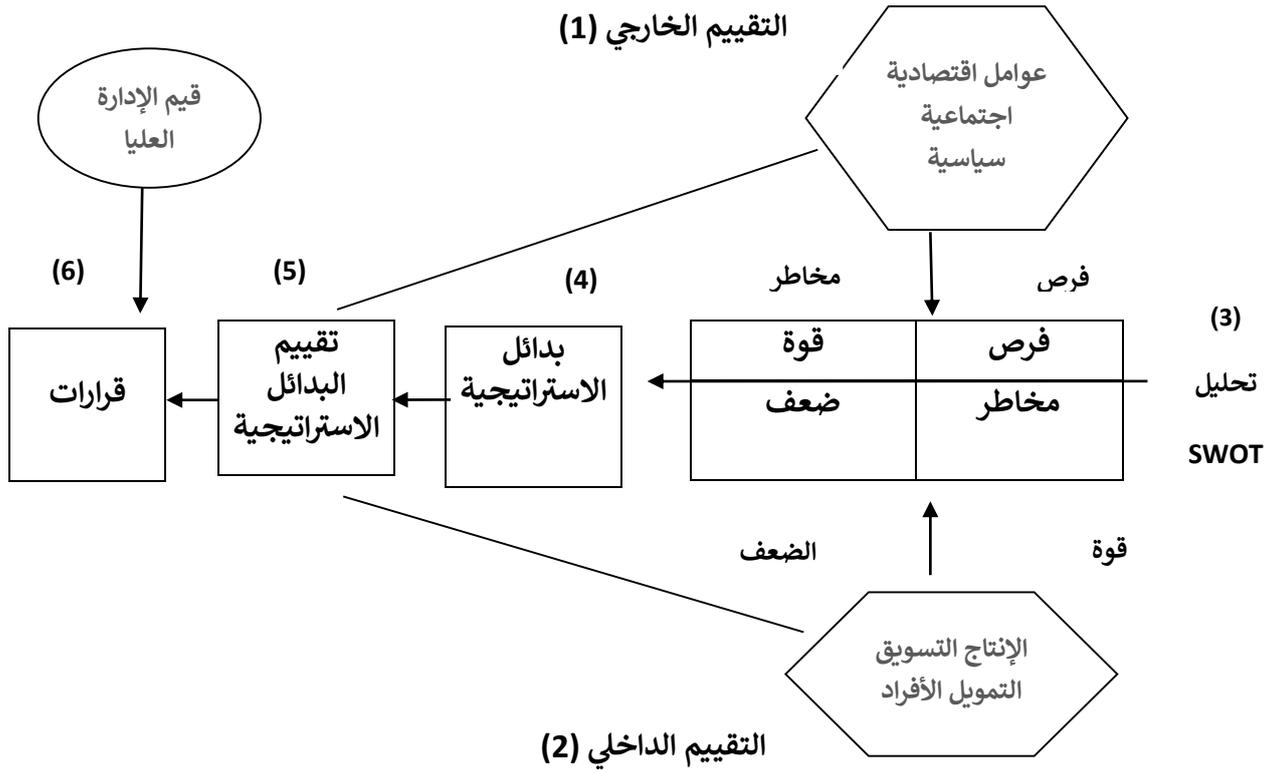
(ب) تقييم النودجى الدخلى:

1. تحليل النسب
2. الأداء التاريخي
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط
4. الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثلية
5. الأداء في الصناعة
6. التقديرات الحكمية

(ج) كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الدخلى؟

1. القيادة في تخفيض التكاليف
2. التمييز في المنتجات
3. التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات



*ورقة الرقابة و التحكم من قبل المنظمة

لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة تخضع لرقابة وتحكم المنظمة

مرغوبة من قبل المنظمة

درجة المرغوبة

غير مرغوبة من قبل المنظمة

نقاط القوة strengths	مجالات فرص Opportunities
نقاط الضعف Threats	مجالات مخاطر Weaknesses

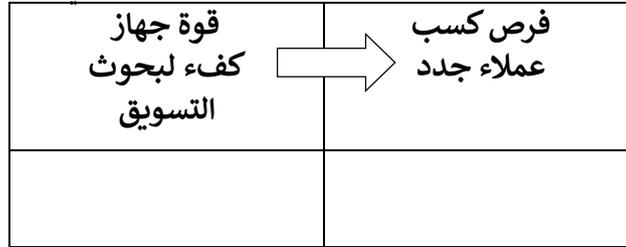
أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses كذلك مجالات الفرص Opportunities ومجالات المخاطر Threats والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الاتجاهات في الصناعة، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرين لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة. بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب إدارة المنظمة، ويوضح الجدول التالي تحليل SWOT في شركة Gerber وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال.

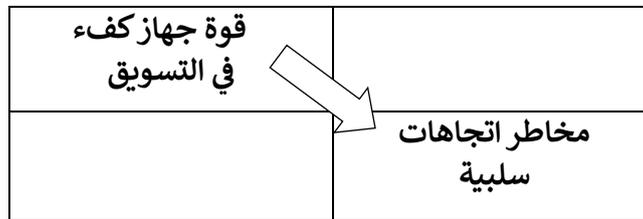
نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> - سمعة وشهرة طيبة - تنوع في المنتجات - اسم تجارى واسع الانتشار - الاستحواذ على نسبة 60% الى 70% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال - إدارة متميزة للبحوث والتطوير
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التطرق لسوق البالغين - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى
مجالات الفرص	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال - التوسع الناجح في الأسواق الخارجية
مجالات المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية - الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين - المنافسة السعرية الشديدة

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي

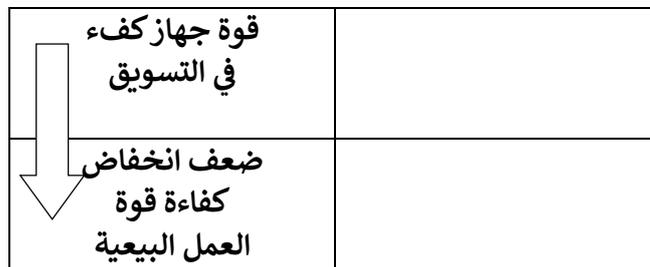
1. أن اعتبار عنصر معين مصدرا من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن .
2. أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة .



3. أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع .



4. إن المنظمة يجب إن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح الضعف بداخلها



المحاضرة الخامسة + (البث المباشر الثاني)

" تحديد الغايات والأهداف "

إذا لم يعرف ريان السفينة ما هو الميناء الذي يجب ان يرسو عليه ، فإنه لن يرسو على أي ميناء .

* تعريف الغايات النهائية وخصائصها

تشير الغايات إلى النتائج النهائية التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تبني الغايات على هدى من رسالة المنظمة .

ولهذا فإن الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنه ، كما تيسر تحديد الاهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة الى تخصيص الموارد على أسس صحيحة .

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الاجابة عن الاسئلة الاتية :

1. من هم عملاء المنظمة ؟
2. ماهي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة ؟
3. ماهو السوق الرئيسي للمنظمة ؟
4. ماهو نمط التكنولوجيا الاساسية للمنظمة ؟
5. كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟
6. ماهي الفلسفة الرئيسية في المنظمة ؟
7. كيف يمكن للمنظمة ان تحقق ذاتها ؟
8. مامدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ؟
9. مامدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة ؟

لماذا يجب ان نضع الغايات واضحة ؟

1. ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة
2. توفير الاساس او المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم
3. تركيز جهود الافراد والوحدات
4. تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط

الفرق بين الغايات والاهداف :

الغايات : تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها run-open-ended مثل هدف تعظيم الربحية profit maximization لهذا توضع هذه الاهداف goals اخذه صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق اعظم ربحيه to achieve greater or better profitability

الاهداف : أي الاهداف الوسطى المطلوبة لترجمه مهام المنظمة ورسالتها الى نواحي محدده ومجرده ويمكن قياسها بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة .

وخلاصة القول : إن الأهداف العامة الشاملة Goals تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهي بطبيعتها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، و لهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية ، إذ يجب أن تحدد الإدارة العليا بالمنظمة .

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 10% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو 2017 م .

أهمية وضع الأهداف :

- 1- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط .
- 2- كما تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات .
- 3- تساعد الأهداف في المستويات العليا Goals على وضع الأهداف في المستويات التالية Objective
- 4- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية .
- 5- تسهم الأهداف في تفويض السلطة .
- 6- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها بيئتها .
- 7- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس .
- 8- 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 والترابط بين الأهداف .

تصنيفات الأهداف

(1) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

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

(2) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية :

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

(3) 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 ، وتبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الاستراتيجية وبعضها البعض .

وحتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الاهداف يجب مراعاة ما يلي :

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

المحاضرة السابعة " رؤية ورسالة المنظمة "

* الرؤية

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

* تحديد رؤية المنظمة

تعتبر الرؤية المؤسسة حجر الأساس الذي تبني عليه عملية التخطيط الاستراتيجي فهي توضح ماذا نريد ان نكون في المستقبل
الرؤية (ماذا نحن بعد ... سنة) الحلم
توصف الرؤية كيف ستبدو المنظمة في المستقبل ، لذا يلزم اللجوء الى التخيل

* صياغة رؤية المنظمة

عندما نبدأ في صياغة رؤية المنظمة ، فمن المفيد ان نسأل بعض الأسئلة مثل :

- ما الذي نريد ان نكونه ؟
- كيف ستبدو المنظمة عندما تحقق رؤيتها في نظرنا ؟ وفي نظر المتعاملين معنا ؟
- ما الذي نريد ان يقوله الناس عنا نتيجة عملنا ؟
- ما هي اهم القيم بالنسبة لنا ؟
- كيف ستمثل او تعكس هذه الرؤية اهتمامات المستفيدين وقيمنا الأكثر أهمية لنا ؟

* مواصفات رؤية المنظمة

- عامة (وذلك لتبقى في بيئة غير مستقرة)
- مختصرة ، موجزة ، وواضحة
- موضحة لتوجهات المنظمة وغرضها
- تركز على مستقبل أفضل
- تعكس مثلاً علياً
- واضحة ومرنة وطموحة ولكن ليست مستحيلة

* تحديد رؤية المنظمة

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفة 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.

إذن الرؤية :

هي اللغة المشتركة، وهي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب فيه والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي.

لذلك، سل 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 :

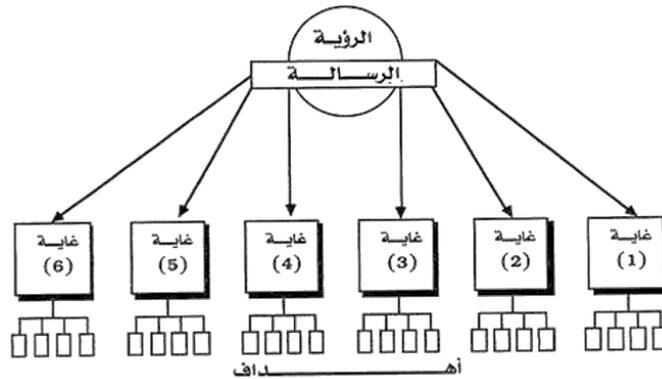
تذكر أن الرؤية هي الإطار العام للرسالة، وهما في نفس الوقت ملتحمتان معاً .

* مثلثة على الرؤية

جامعة الدمام : جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً
شركة جوجل : محرك البحث الأمتل 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

* الرسالة

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



* مفهوم الرسالة

ويرى " بيتر دراكر " أن المنظمة لا بد أن تسأل نفسها :

" ما هو عملنا ؟ وهو 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

تعرف الرسالة أنها [الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، وذلك بهدف بيان السبب الجوهري 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
- يتم 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
- يستقى التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة من : البيئة الخارجية بالتركيز على الاسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية

* تحديد رسالة المنظمة

تحدد رسالة المنظمة في جملة أو عبارة غاية المنظمة ومبرر وجودها ، كما تعمل على تحديد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها ، مع الإشارة إلى قيم وثقافة المنظمة وما يميزها عن باقي المؤسسات العاملة في نفس المجال .
الرسالة < كيف سنصل إلى الحلم
الرؤية < ماذا نحن بعد ...سنة الحلم

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

1. لماذا وجدت المنظمة وما هو عملها الرئيس؟
2. لمن تقدم المنظمة خدماتها أو منتجاتها؟
3. كيف تؤدي المنظمة عملها وتقدم خدماتها؟

* صياغة الرسالة

يجب ان تحتوي رسالة المنظمة على المكونات التالية:

- غرض المنظمة ومبرر وجودها وطبيعة العمل الذي تمارسه والقطاع الذي تنتمي اليه
- الجمهور المستهدف والخدمة المقدمة لهذا الجمهور وخصائصها (أو الحاجات التي يتم اشباعها)
- الميزة التي تتفرد بها دون سائر المؤسسات المنافسة

ويمكن التوصل لهذه النتيجة من خلال توجيه الأسئلة التالية لأنفسنا :

- من نحن وما هو سبب وجودنا؟
- ماذا نعمل ومن المستفيد من خدماتنا؟
- ما الذي يميزنا عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال؟

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 أو جودة منتجاتنا عظيمة
- تأكد 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

* ثانياً: 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 المسئولين 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 يشتره الأغنياء "
- رسالتنا هي توفير أعلى جودة على الاطلاق وخدمة المستهلك بطريقة تتسم بالدفء والصدقة والفخر الشخصي والمؤسسي
- 3m: تقديم حلول مبتكرة للمشاكل غير القابلة للحل

*مراحل 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
- الانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجية
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا

* عناصر الرسالة

التساؤلات	العنصر
من هم العملاء ؟	1. العملاء
ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟	2. المنتجات
أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟	3. الأسواق
ما أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟	4. التكنولوجيا
ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟	5. البقاء / النمو / الربحية
ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟	6. الفلسفة
ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟	7. المفهوم الذاتي
ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟	8. الصورة العامة
ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟	9. العاملون

* ومثلة 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 الاداري

" الواجب الأول "

السؤال 1 / ----- هو من يمكنه أن يحسم الصراع التنافسي في عالم اليوم

الأسرع

الأقوى

الأصلح

الأكفأ

السؤال 2 / يتصف الموقف التنافسي أنه ----- إذا كانت المنافسة التنافسية محدودة ، وكان التهديد قوياً

خطر

مبتوس

استعداد

هش

السؤال 3 / ----- هي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة

الاستراتيجية

استراتيجية الإدارة

القرارات الاستراتيجية

القرارات الإدارية

السؤال 4 / يتم اتخاذ ----- لتيسير عمليات الأداء الإداري

الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية

استراتيجية الإدارة

القرارات الإدارية

السؤال 5 / ----- هي علم أو فن وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية

استراتيجية الإدارة

الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية

القرارات الإدارية

السؤال 6 / ----- هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية

استراتيجية الإدارة

القرارات الإدارية

الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية.

" الواجب الثاني "

السؤال 1 / من المتغيرات التابعة لعنصر التسويق كأحد عوامل البيئة الداخلية :
الآلات

هيكل راس المال

اتحادات العمال

لاشيء مما سبق

السؤال 2 / ترجع اهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية الى :

التعرف على نقاط القوة

التعرف على المهارات المتاحة

التعرف على نقاط الضعف

كل ما سبق

السؤال 3 / يعتبر الركود الاقتصادي الموجود في احدى الدول بالنسبة لاجل البنوك :
نقطة ضعف

مزيغ من الفرص والتهديدات

نقطة قوة

لاشيء مما سبق

السؤال 4 / يعتبر قصور سياسات الاختبار والتعيين بأحد المنظمات :

نقطة ضعف

نقطة قوة

نقطة تهديد

لاشيء مما سبق

السؤال 5 / من المتغيرات التابعة لعنصر الافراد كأحد عوامل البيئة الداخلية :

مزيغ المنتجات

اخلاقيات الادارة العليا

هيكل الاصول

لاشيء مما سبق

السؤال 6 / من العوامل الداخلية للمنظمة والواجب دراستها وتحليلها :

العملاء

الانتاج والعمليات الفنية

المنافسون

كل ما سبق