

ملزمة مقرر الادارة الاستراتيجية

د. عبدالقادر مبارك

اعداد وتنسيق / ms.aljazi
لعام 1438هـ / 2017م



ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل - جامعة الدمام

<https://vb.ckfu.org/>

الوحدة 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 نسبية 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.

*الاستراتيجيون (واضعوا الاستراتيجية) :

القائمون على أمر الاستراتيجية، ويمثلون مجموعة الافراد المسئولون 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:

تمثل 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 وموارده 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 إلى 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 و الثقافية 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 ، <u>ومن أمثلة تلك العوامل</u> [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.

* الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الاعمال:

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 مباشرة .
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 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]

* الاهداف قصيرة المدى:

الناتج 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 و هي 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 و عادة 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.

* رسالة 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، وتدل 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 تحقق 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 و التنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي او الإنتاجي، وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية و التنظيمية والرقابية.

* الإجراءات:

تبين الاجراءات كيفية أداء نشاط او عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابة 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 واستخدمات ... وهكذا ، وتتعدد مستويات اعداد الميزانية، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تعد في بدء الفترة الزمنية كما قد تُعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول انها تستخدم كأسلوب تخطيطي ورقابي في نفس الوقت.

* العولمة الإدارية:

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.

الوحدة 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 بتصرفات 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 ← تقويم 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 وتقويمها] .

اما أنسوف الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري 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 وتقويمها] .

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 بتصرفات وممارسات الادارة العليا.

* ثانياً / 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 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 وظهر 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 الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال:

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 وعلاقتها بالاستراتيجية:

على الرغم من ارتباط مفهوم الكفاءة والفعالية، الا ان هناك فروقا هامة بينهما، فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة ولكنها غير كفاء، 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.

ولقد فرق W. Ridden بين الكفاء والفعال على النحو التالي:

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

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]

وبلاحظ 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 .

*ثانيا / التفكير الاستراتيجي

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 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 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 اساسيا 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 تبعا لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة .

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يجب ان يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد .

التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية :

1. زيادة معدلات التغيير .
2. شدة المنافسة .
3. عولمة الادارة فكرا 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 الادارة الاستراتيجية .

مواجهة هذه التحديات يصبح على ادارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها ادارة 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 الادارة الاستراتيجية :**

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية ، بحسب اكثر التقسيمات شيوعا - لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وتمثل هذه المستويات في : [مستوى المنظمة ككل - مستوى الاعمال (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 الاعمال :

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

(3) استراتيجية الوظائف :

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

***عمليات ادارة 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 اكثر المراحل صعوبة في الادارة الاستراتيجية ، اذ 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 الانشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية ، والتمويلية ... وغيرها .

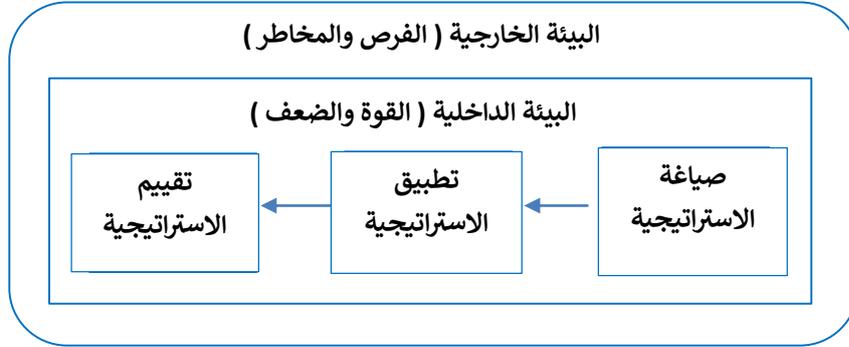
المرحلة الثالثة :مراجعة وتقويم الاستراتيجية

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 لتقييم الاستراتيجية هي :

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

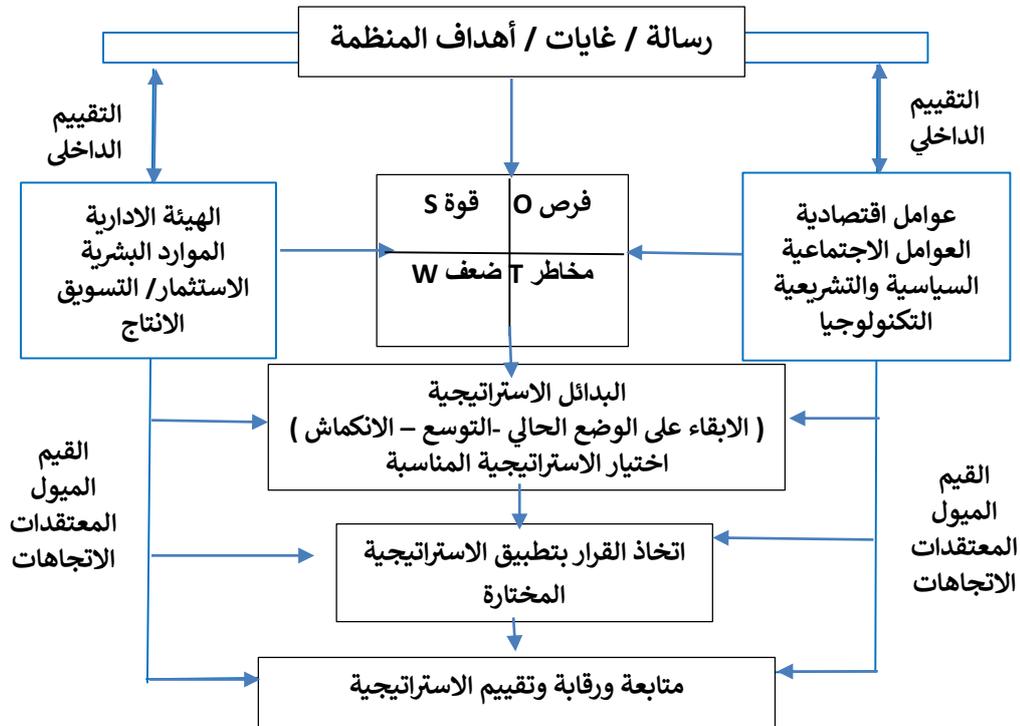
عمليات الادارة الاستراتيجية ...



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 .

*المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية :

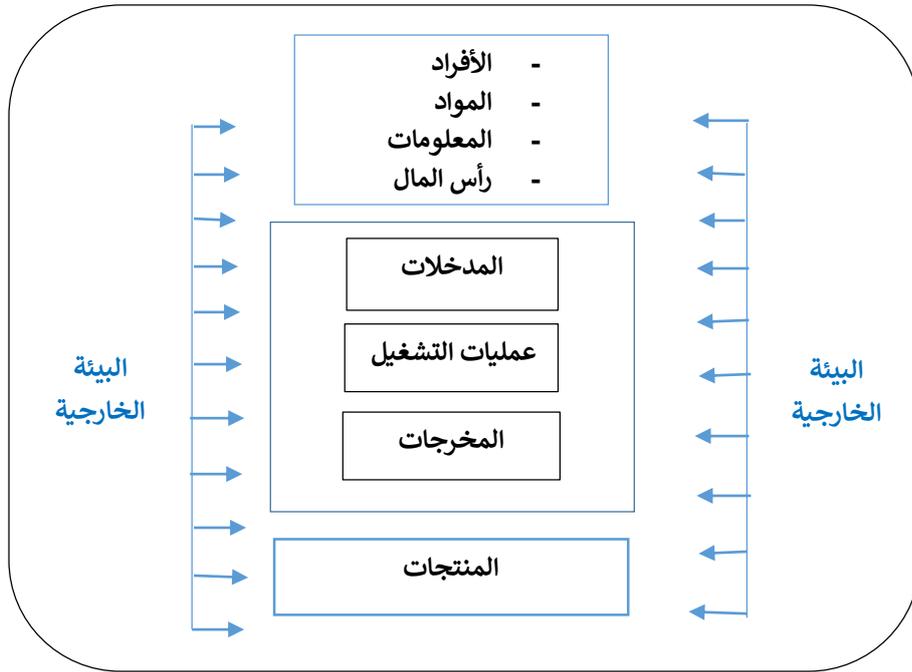


الوحدة الرابعة + (البث المباشر الأول) " تحليل البيئة الخارجية "

* 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 وبيئتها الخارجية



* أهمية دراسة وتقييم 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 وأشكال 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 - الاوتوماتيكية - 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 الى عامة وخاصة

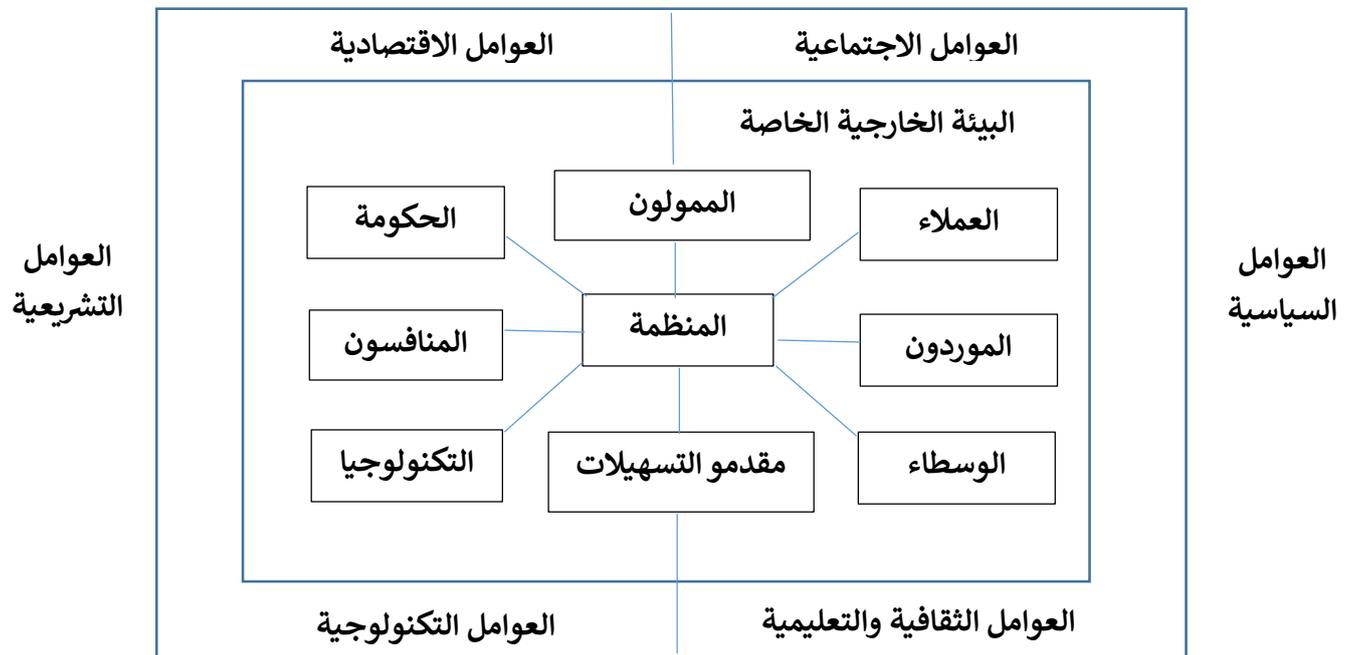
بيئة عامة : العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة **وتشمل** [كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية] .

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]

* أهم 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-الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي- الموارد والإمكانات 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 اهم 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 اهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية : اكااديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع وابحث المنافسين والمراكز الخارجية بالدول الأخرى .

(د) المعلومات السياسية والقانونية:

ومن اهم 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

الوحدة الخامسة
" تحليل البيئة الداخلية "

*أهمية دراسة وتقييم 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 الواجب دراستها 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 ومنافذ التوزيع . - الترويج الإعلان - البيع الشخصي - العلاقات العامة .
(2) الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - حجم و نوع وموقع وعمر المصانع ومواقع 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 .

(أ) التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

(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 تتردد 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؟ وهل يتم الاستفادة منها؟

- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها 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 إيجابية 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؟

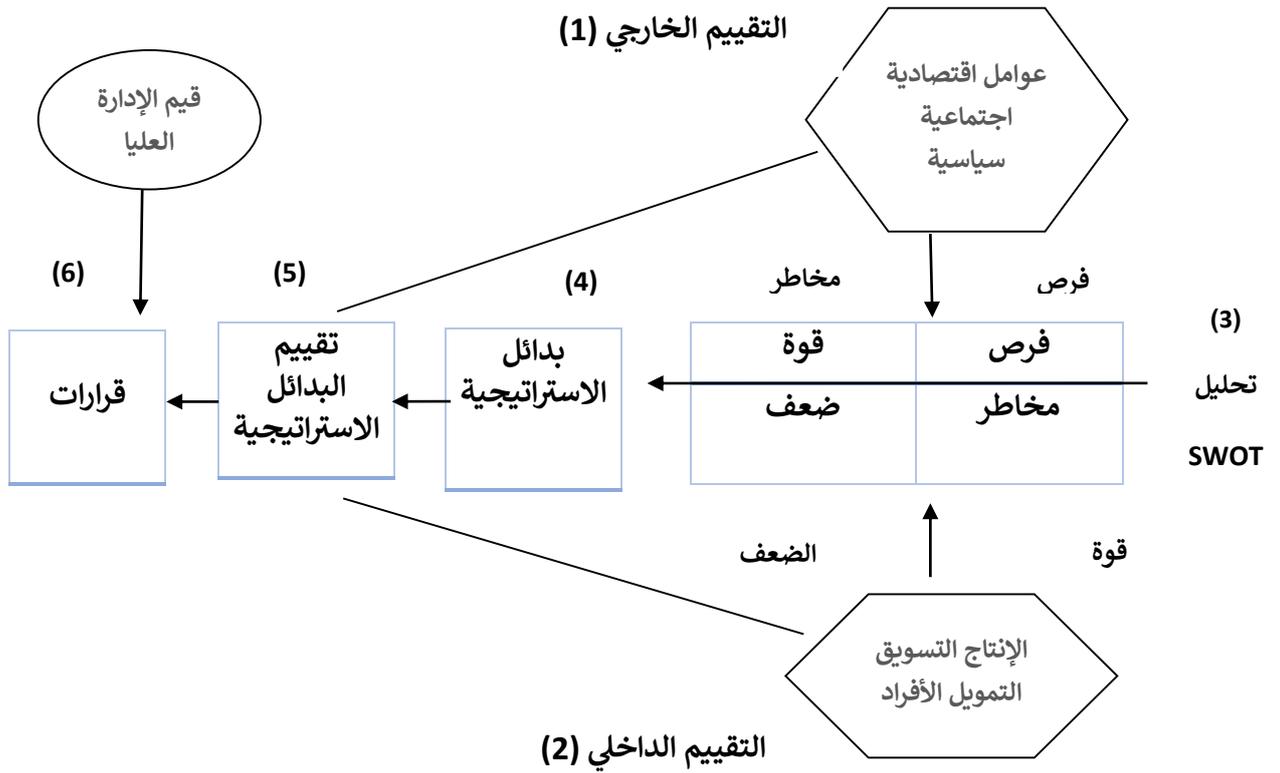
(ب) تقييم النواحي الداخلية:

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 الداخلي؟

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



*درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة تخضع لرقابة وتحكم المنظمة

درجة المرغوبة	مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط القوة strengths	مجالات فرص Opportunities
	غير مرغوبة من قبل المنظمة	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.

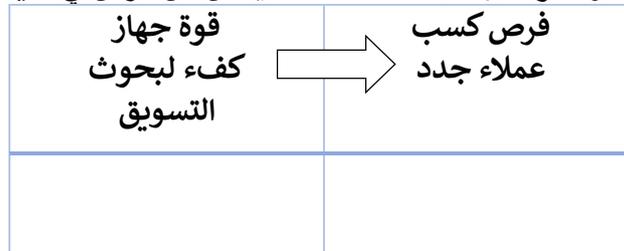
كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة. بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب إدارة المنظمة، ويوضح الجدول التالي تحليل SWOT في شركة Gerber وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال.

*نتائج تحليل SWOT لشركة Gerber 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

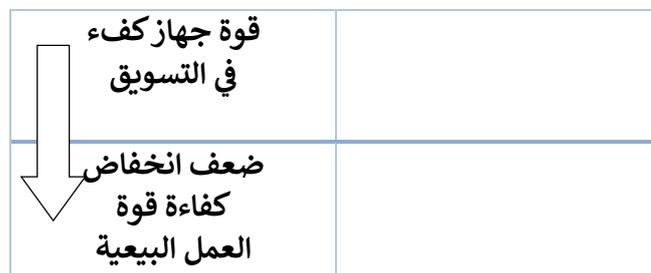
1. أن اعتبار عنصر معين مصدرا من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فان قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن .
2. أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة .



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



الوحدة الخامسة + (البث المباشر الثاني)

" تحديد الغايات والأهداف "

إذا لم يعرف ربان 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 محدد 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 تحدها 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 والتشغيلية 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 .

الوحدة السابعة " رؤية ورسالة المنظمة "

* الرؤية

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

* تحديد رؤية المنظمة

تعتبر الرؤية المؤسسية حجر الأساس الذي تبنى 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 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 عليا
- 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 :

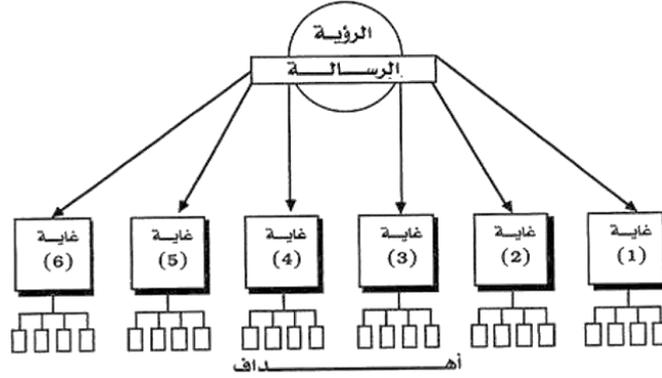
تذكر أن الرؤية هي الإطار العام للرسالة، وهما في نفس الوقت ملتحمتان معاً .

* أمثلة على الرؤية

جامعة الدمام : جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً
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

* الرسالة

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



* مفهوم الرسالة

ويرى " بيتر دراكر " أن المنظمة لابد 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 وعملائها 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 تنفرد 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

*** ثانيا : 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 الاطلاق وخدمة المستهلك بطريقة تتسم بالدفء والصدقة والفخر الشخصي والمؤسسي
- 3m: 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 الى 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

* 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

الوحدة الثامنة " البدائل والاختيارات الاستراتيجية "

* البدائل الاستراتيجية

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات :

- تقسيمات البدائل الاستراتيجية.
 - نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.
- العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات :
- 1- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
 - 2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
 - 3- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
 - 4- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

* تقسيمات البدائل الإستراتيجية

[استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي - استراتيجية النمو والتوسع]

والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

- أ- استراتيجية التركيز
 - ب- استراتيجيات التنوع : [التنوع المرتبط وغير المرتبط - التنوع الرأسي و الأفقي - التنوع الداخلي والخارجي]
 - ج- استراتيجية المشاركة
 - ت- استراتيجية الانكماش :
- والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية : [تخفيض حجم العمليات - الاستسلام لشركة أخرى - التحول الالي لنشاط - التصفية وبيع الأصول]

1- استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

استمرار الشركة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات ، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية - تبقى نسبياً - بلا تغيير.

مبررات إتباعها:

- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والنجاحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل.
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمائتها.
- 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:

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

2- استراتيجيات 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 لاستراتيجيات النمو

2/1 استراتيجية التركيز:

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

أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز

- التركيز على العملاء
- الاعتماد على العملاء الحاليين:
- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.
- اتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع).
- جذب عملاء المنافسين:
- زيادة الجهود الترويجية.
- الاعتماد على استراتيجية 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 واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.
- التركيز على التكنولوجيا :
- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

مزايا استراتيجية التركيز:

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

محددات استراتيجية 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 قيودا على الشركة التي تتبع استراتيجية 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.
- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

2/2 - استراتيجية 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 لاستراتيجيات التنوع:

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

• التنوع المرتبط:

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

• التنوع غير المرتبط :

عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة كما قد ينجم هذا التنوع الان فرص النمو في خطوط الانتاج 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 تأخذ هذه الاستراتيجية بعض او كل الاشكال التالية:

أ- دخول المنظمة اسواقا جديدة بنفس منتجاتها الحالية

ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية

ت- تسويق منتجات جديدة في الاسواق الحالية

ث- تسويق منتجات جديدة في اسواق جديدة

• التنوع الخارجي :

وقد يأخذ أحد شكلين :

أ- الاندماج : انضمام شركتان او اكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة

ب- شراء شركة اخرى : يتمثل الشكل التالي من اشكال التنوع الخارجي 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 أرباحها واعتماداتها

ث- العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة ارباحها

ج- العمل على التوازن خطوط الانتاج بالشركة

ح- تنوع 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 التنوع الخارجي:

- أ- تحديد الاهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسئولة .
- ب- تحديد الارباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين
- ت- تحديد نقاط القوة والضعف ومعايير الاداء الرئيسية لكل من الشركتين .
- ث- اشتراك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية
- ج- خلق مناخ من الثقة المتبادلة
- ح- الاهتمام بآراء 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 والتنوع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية
- ج- اكتساب ثقافات 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- التنوع الافقي والرأسي:

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

تنوع افقي مرتبط :

- 1- يتم داخلياً : وذلك اذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية
- 2- يتم خارجياً : وذلك اذا قامت الشركة بشراء شركة اخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة .

تنوع افقي غير مرتبط :

- 1- يتم داخلياً : عند الاتجاه لإنتاج 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 .
- 2- يتم خارجياً : عند الاتجاه للاندماج مع شركة اخرى تمارس نشاط مختلف ، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة اخرى تدعم موقف الشركة الاصلية وتساعد على دخول قسم جديد من اقسام السوق .

• التنوع الرأسي:

عندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الانتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع استراتيجية التنوع الرأسي الامامي.

التنوع الرأسي الخلفي:

- 1- قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .
- 2- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

التنوع الرأسي الامامي:

- 1- قد يكون مرتبط : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية
- 2- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

2/3- المشاركة :

تشير هذه الاستراتيجية الى النمو 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 لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة .

3) استراتيجية الانكماش :

الشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ,
ويمكن ان تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات
- استراتيجية الاستسلام لشركة اخرى
- استراتيجية التحول كلية لنشاط اخر
- استراتيجية التصفية وبيع الاصول

3/1 - استراتيجية تخفيض حجم العمليات

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

مبررات تبني استراتيجية 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 للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات .

(3/2)- استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

عندما تبني الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي ، اذ 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

3/3- استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الاستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

مبررات إتباع هذه الاستراتيجية :

- أ- انخفاض 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 التحول للأنشطة الجديدة
ج- تيسير الحصول على تمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل .

3/4 - استراتيجيات التصفية وبيع الاصول :

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

ممرات اتباع هذه الاستراتيجية :

- أ- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة
ب- ضعف الإدارة و ارتباك العمليات التنظيمية بها
ت- انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة
ث- قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها .

* نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية :

		قوى	الوضع البيئي للمنظمة	ضعيف
قوى	الوضع الداخلي للمنظمة	(أ) الشركة المثالية	التركيز - التنوع الأمامي - التنوع الرأسي	(ب) الشركة المهلدة - الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المرتبط - التنوع غير المرتبط - التحول لنشاط آخر - المشاركة
		(ج) الشركة المحفوظة	تخفيض حجم العمليات - الانسحاب لشركة أخرى - الاندماج - التركيز - المشاركة - التصفية	(د) الشركة ذات المشاكل تخفيض حجم العمليات - الانسحاب لشركة أخرى - التصفية
		ضعيف		

* 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

أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

		مرتفع	منخفض
مرتفع	النجوم Stars	درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق عالية	علامات الاستفهام Question Marks درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق منخفضة
	البقرة الحلوب Cash Cows	حصة الشركة في السوق عالية/ درجة النمو في النشاط منخفضة	الكلاب Dogs حصة الشركة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضة
		مرتفع	منخفض

المركز التنافسي " 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.
 - تتسم 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:

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
 - غالباً 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 السوق 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 تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاوله 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:

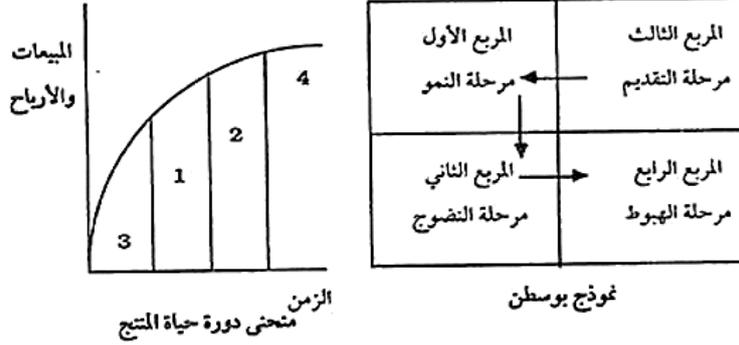
- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
 - تناقص الأرباح بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
 - عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
 - تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.
- # إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف؟ إن المنظمة في مثل هذه الظروف عادة تلجأ إلى إتباع، 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 برتمته 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 إلى 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 :

العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



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.
- 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 التنوع التي يتبعها كبار المنافسين.

• مصفوفة شل

محصلة تطوير مصفوفة BCG وتتضمن تسعة خلايا بديلة يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز ، التنافسي للشركة والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG كما يعبر المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة BCG .

وتحدد درجة ربحية ر السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها : [نوع السلعة - معدل نمو السوق موقف الصناعة - الظروف البيئية] .

مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق			المركز التنافسي للمنظمة
جذاب	متوسط	غير جذاب	
التحرك والإنطلاق (1)	التحرك الانسحابي (8)	عدم الاستثمار (9)	قوي
المحاولات الجادة (2)	التقدم الحذر (6)	التحرك الانسحابي (7)	متوسط
القيادة (3)	النمو (4)	التجنب (5)	ضعيف

الخلايا التسع للمصفوفة :

- 1- **التحرك والإنطلاق :** فرص الربحية المستقبلية كثيرة مما يسهل وضع استراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوي على اختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالي.
- 2- **المحاولات الجادة :** تكثيف الجهود للاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار . في مثل هذه الظروف ، قد ترغب المنظمة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي تحققه السلعة في خدمة السلعة نفسها.
- 3- **القيادة :** الحفاظ على هذا الوضع . بل قد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي ، على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.
- 4- **النمو :** يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة في هذه الحالة تحقق تدفق يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من سلع أخرى.
- 5- **التجنب :** موقف المنظمة في هذه الحالة يتشابه تماما مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح .
- 6- **التقدم الحذر :** في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها .ولكن معظم هذه ، الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد إذ إن الموقف التنافسي للمنظمة على قدر متوسط.
- 7-8 **التحرك الانسحابي :** في ظل هذا الموقف لا تحقق تدفقات ذات قيمة ،ومن ثم فإن الاستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر.
- 9- **عدم الاستثمار :** المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام .ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف.

• مصفوفة جينرال إليكتريك

قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات وهي أكثر تعقيدا وقريبة من مصفوفة مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، **وتؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :**

- أ- جاذبية الصناعة على المدى البعيد.
- ب- المركز التنافسي للمنظمة (قوة الأعمال) .



خطوات تطبيق نموذج جينرال الباتري :

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة.

- 1- اختيار معايير تحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة... وغيرها
- 2- تحديد وزن لكل معيار .
- 3- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير.
- 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدر للصناعة.

كيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

نتيجة الوزن	التقدير	الوزن	معايير الجاذبية
. 60	4	. 15	الحجم
. 36	3	. 12	النمو
. 15	3	. 05	التسعير
. 10	2	. 05	تنوع السوق
. 15	3	. 05	هيكل المنافسة
. 60	3	. 20	ربحية الصناعة
. 40	4	. 10	الدور التكنولوجي
. 10	2	. 05	قابلية التضخم
. 10	2	. 05	الدوران
. 50	5	. 10	تمويل العملاء
. 32	4	. 08	تأثير الطاقة
-	4	-	اجتماعي
-	4	-	بيئي
-	4	-	قانوني
-	4	-	انساني
3.38		1,00	مجموع

الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي للمنظمة.

- 1- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقي ، والمنافسة السعرية ، والتوزيع ومقدرة الأفراد والانطباع العام... وغيرها .
- 2- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته في نجاح المنظمة .
- 3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها .
- 5- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل ، وتجميع الأوزان ، الترجيحية لتقدير المركز التنافسي .

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	. 10	5	. 50
معدل نمو وحدة الأعمال	-	3	-
اتساع خط الانتاج	. 05	4	. 20
فعالية مبيعات التوزيع	. 20	4	. 80
المالك وفوائد الحسابات المهمة	-	3	-
منافسة السعر	-	4	-
فعالية الاعلان والدعاية	. 05	4	. 20
موقع وحدائة التسهيلات والامكانات	. 05	5	. 25
القدرة والانتاجية	-	3	-
تأثيرات منحى الخبرة	. 15	4	. 60
تكلفة المواد الخام	. 05	4	. 20
القيمة المضافة	-	4	-
نوعية السلعة النسبية	. 15	4	. 60
فوائد ومركز البحث والتطوير	. 05	4	. 20
التخلص من السيولة	. 10	5	. 50
مقدرة الأفراد	-	4	-
الانطباع العام	. 05	5	. 25
المجموع	1. 00		4. 30

الخطوة الثالثة: تحديد نتائج التقديرات السابقة

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتمادا على نتائج التحليل السابق يمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة ، ويجب رسم نصيب المنظمة الحالي في السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسي . ويوضح الشكل التالي مصفوفة جينرال إيكترينك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسي للمنظمة ونصيبها في السوق .

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي :

- 1 (دراسة الخبرة الماضية ، وذلك في النواحي التالية : [الأفراد دراسة خبرة - المنظمة دراسة خبرة] .
- 2 (اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة : [دور الإدارة العليا - دور الإدارة الوسطى]
- 3 (مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله : [المخاطر المحدودة - المخاطر العالية]
- 4 (عنصر الزمن التوقيت المناسب : [الوقت المتاح للاختيار - توقيت العوائد - توقيت استعداد السوق] .
- 5 (الموارد التنظيمية : [الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد المالية]
- 6 (مركز المنظمة في الصناعة : [المنظمات الرائدة - المنظمات التابعة]

الوحدة التاسعة

" تطبيق ومراجعة الاستراتيجية "

* تطبيق الاستراتيجية

أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية :

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

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

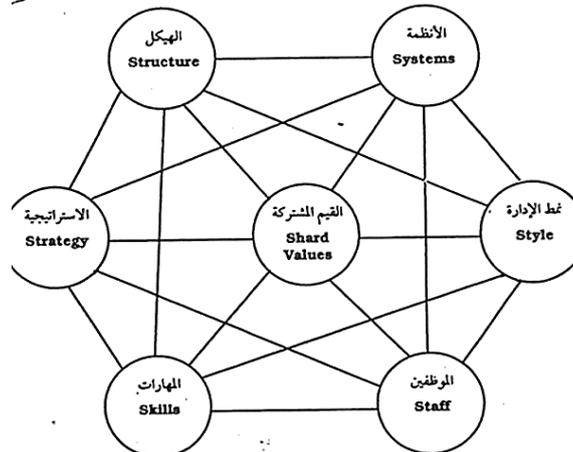
ان تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الاحجام وانماط الشركات (من حيث الحجم او الربحية او الدولية .. إلخ) ،
فيشمل تطبيق الاستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان بدائل المبيعات - إضافة اقسام جديدة - تقديم التيسيرات والتسهيلات - تعيين موظفين جدد - تعبير استراتيجية التسعير بالمنظمة - تنمية 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 :

- 1- الاستراتيجية
- 2- الهيكل
- 3- الانظمة
- 4- نمط الادارة
- 5- الهيئة الادارية
- 6- القيم المشتركة
- 7- 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 مسئولية 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 الموضوعية
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد

المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية

متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الاهداف السنوية
العمليات والأنشطة الداخلية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الاستراتيجية	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمي		توزيع وتخصيص الموارد

المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية :

- 1- تحديد الاهداف السنوية
 - 2- صياغة السياسات
 - 3- توزيع وتخصيص الموارد
 - 4- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب
 - 5- الادارة الفعالة للعمليات التنظيمية (العمليات والأنشطة الداخلية)
 - 6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الادارية
- 1- **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 الاهداف السنوية تقود الى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعية ، ويجب ان يتم تسلسل الاهداف بناء على الهيكل التنظيمي للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها .
- 2- **صياغة السياسات** : لن تتمكن الشركة من توجيه استراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية ومرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات ، فالسياسة تشير الى الخطوط العامة المحددة ، والطرق ، والقواعد ، والاشكال ، والتطبيقات الادارية التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الاهداف الموضوعية ، والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين للتعرف على ما هو 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 8 صباحاً حتى الساعة 8 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 5% 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 10 مليون جنية عام 1996 إلى 15 مليون جنية في عام 1997 .

3- توزيع وتخصيص الموارد: يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، إذ يهتم في التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة وتمتلك كل المنظمات على الأقل اربعة انواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق اهدافها الموضوعة تتمثل هذه الموارد في [الموارد المالية – الموارد المادية – الموارد البشرية – الموارد التكنولوجية]

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

- 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 .
- 4- بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** هناك عدة عوامل تؤثر على بناء الهيكل التنظيمي اهمها 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 للاستراتيجية التي تم اختيارها .

5- الادارة الفعالة للعمليات التنظيمية: حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح ، فإنه يجب – بجانب تصميم الهيكل التنظيمي المناسب – الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي :- [بناء المعايير لقياس الاداء - الدافعية ونظام الحوافز - نظام للعقاب والردع (الجزاءات)]

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

- ما هو عدد الاشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية ؟ وما هو الكم الموجود منها ؟
- ما هو عدد الافراد الجدد ؟ وماهي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم ؟
- ماهي السمات المطلوب توافرها في المديرين لأداء واجباتهم الحيوية وذلك من ناحية مهاراتهم ، واعمارهم ، 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:

- [مراعاة قيم واخلاقيات مرؤوسيه ومختلف الاطراف التي يتعامل معها - مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب -
- تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين] .

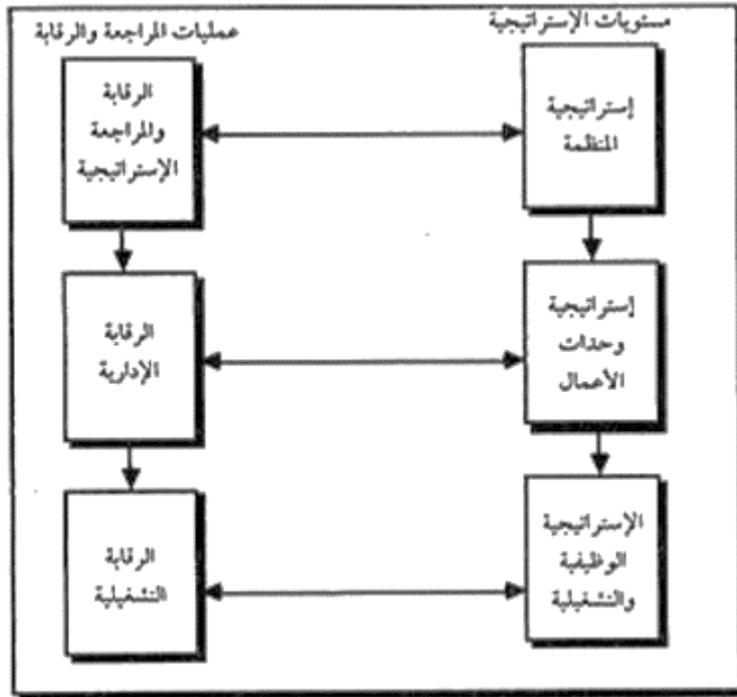
أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية : إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأنها تساعدنا في الاجابة عن التساؤلات التالية :

- 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 وإنما تكمن أهميته 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 :

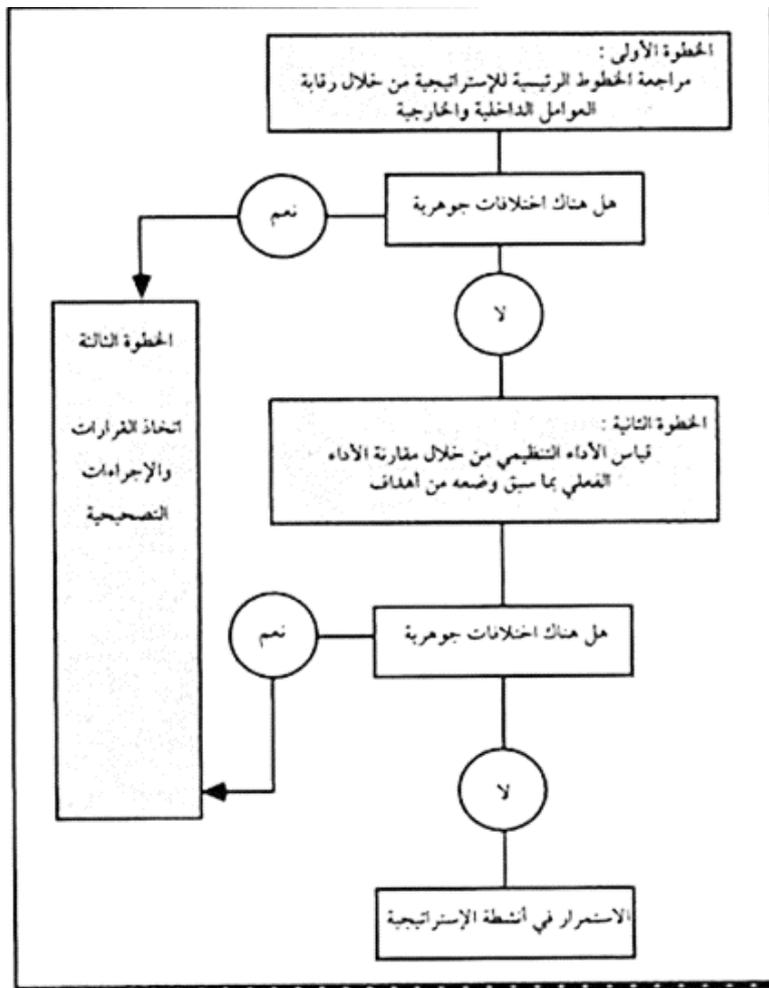


إن أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، ومروراً باستراتيجية وحدات الأعمال ، وحتى نصل للاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، وحسب أهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة ففي المستوى الاول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة استراتيجية اما في مستوى استراتيجية 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 :

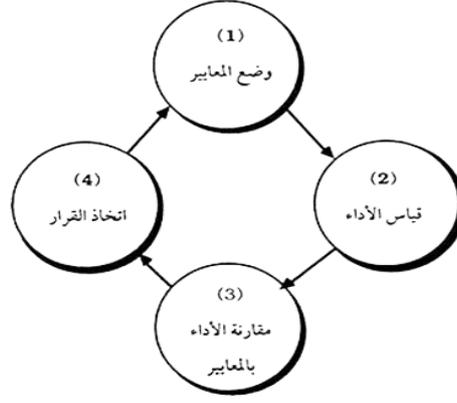


1- مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية :

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 ؟

- 2- **قياس الاداء التنظيمي** : يجب قياس الاداء بما يساهم 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 .
- 3- **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 في 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 الآراء 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 مايعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم .
- ت- **الفحوص والمراجعة الاستراتيجية** : 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 الآتية :

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

• الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء

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 نكون 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 الادارة 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 مؤقتاً ام مستمراً ؟
- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

ب- الاجراء التصحيحي :

ان الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة الى حد نوعين من الاستجابة والتصريف 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 وإمكانيات المنظمة او اعضاءها

الوحدة العاشرة

" قياس الأداء المتوازن " المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية حيث تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيدا وتطورت التكنولوجيا طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992 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

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 أهداف 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:

- 1- البعد الزمني : الأمس واليوم وغدا.
- 2- البعد المالي وغير المالي : النسب الرئيسية المالية وغير المالية.
- 3- البعد الاستراتيجي : النشاط قصير المدى واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- 4- البعد البيئي : الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

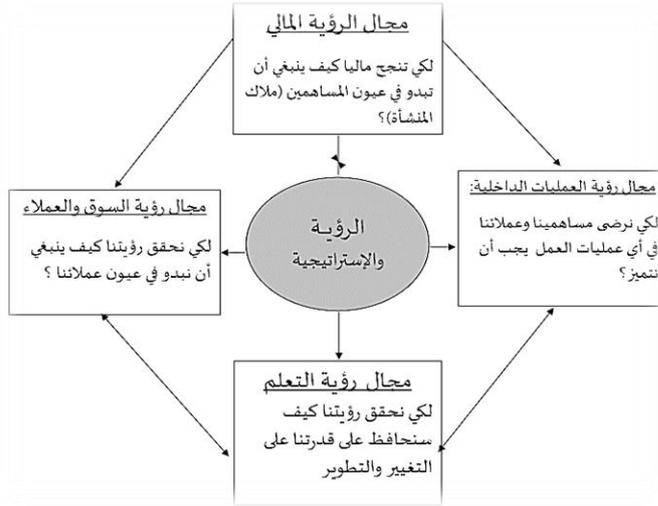
أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن : محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية كما تركز انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

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.

الجوانب الأربعة الجوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل 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:
 1. عملية الابتكار وتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات.
 2. عملية التشغيل وتحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
 3. خدمة توصيل المبيعات.
- جانب النمو والتعليم : يؤكد جانب التعلم والنمو على ثلاث قدرات:
 1. قدرات الموظف التي تقاس باستخدام بالمعارف والمهارات والرضا ومعدلات الدوران .
 2. قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفي الصف الأول
 3. التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيقها.

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن :



الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

- أولاً: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة
- ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف
- تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم
- اهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية / التعلم والنمو / العملاء / النجاح المالي.
- ثانياً: 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
- ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية
- إحداث التغيير التنظيمي
- يضع المديرين اهداف 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 :

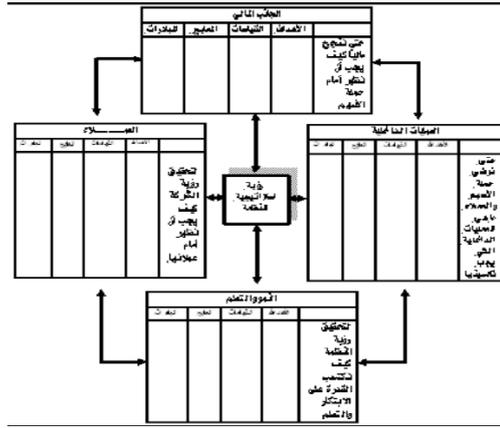
- الجانب المالي: يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- جانب العملاء: يهتم بمؤشرات خدمة العملاء جودة الخدمة العلاقة مع العميل حصة المنظمة من السوق
- العمليات الداخلية: تتضمن مؤشرات تنمية العمليات الفنية الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء
- النمو والتعلم: تتضمن مؤشرات تطوير الأداء والمهارات في: الافراد، النظم، الإجراءات.
- **2- المحاور التي يحتوي عليها كل جانب :** لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية: [الأهداف - القياسات (المؤشرات) - المعايير (النتائج المستهدفة) - المبادرات]
- الجانب : أحد الركائز التي يقوم عليها أسلوب قياس الأداء المتوازن مثال ذلك : الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات وجانب الموارد البشرية ..إلخ
- الأهداف : 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 10%
- القياسات، المؤشرات : تمثل المجسب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)
- المعيار : 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 : 80 %

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

3- 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)

محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن :



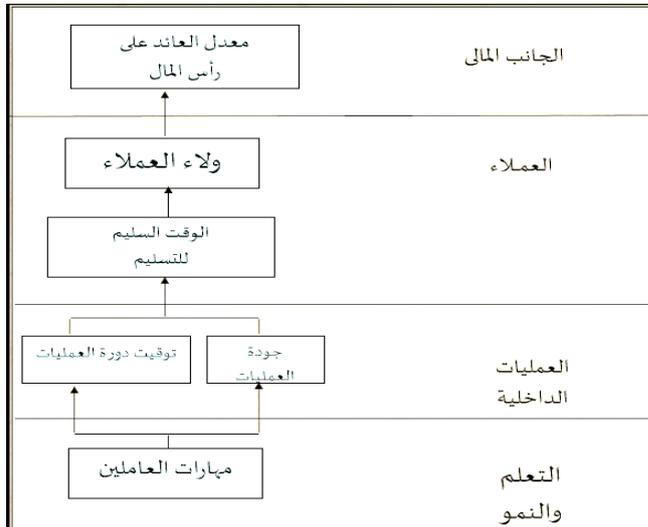
4- مثيرات ومحفزات الأداء : إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الاستراتيجية أم لا؟ وذلك لان أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال.

5- هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟ نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلا قويا على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة. ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى.

6- أربعة جوانب فقط : هل هي كافية؟ يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام ويمكن إضافة عناصر أخرى إليها فمثلا يمكن ان تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية.

7- 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.

دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن



*مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن والمخاطر الواجب مراعاتها.

مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن :

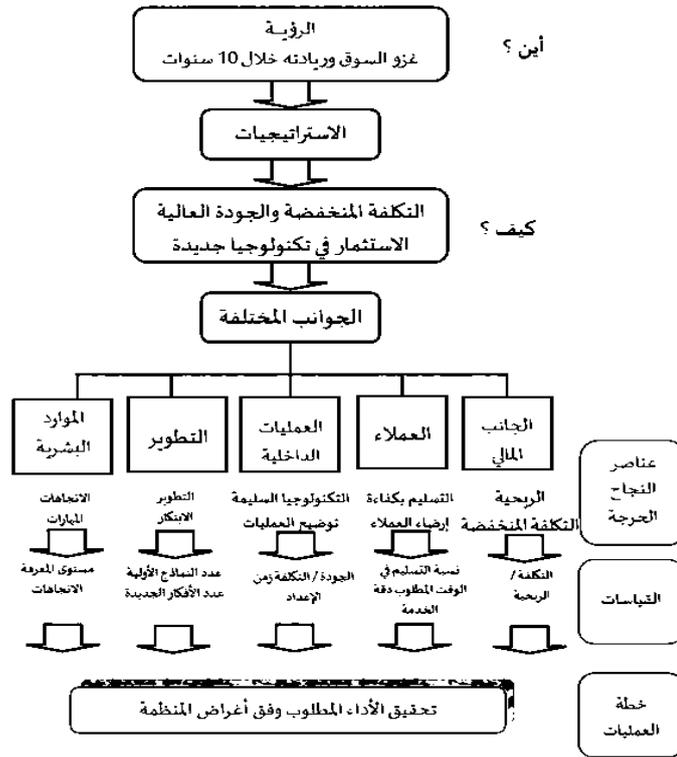
- 1- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة
- 2- تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة
- 3- تهتم في الشركات الهادفة إلى الربح بالمقاييس والأهداف المالية.
- 4- تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي
- 5- تحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس

المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

- 1- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية والاعتماد على مجرد افتراضيات تطبيقها.
- 2- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- 3- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضا المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من أن الإدارة الحذر وتحري الدقة.
- 4- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية.

*الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



* الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



• 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



المالي	رؤية شاملة	مسح الصناعة وتحليلها
العملاء	رؤية مشتركة	دور المنشأة المنتظر
العمليات الداخلية	رؤية معتنقة من الجميع	
النمو والتعلم		

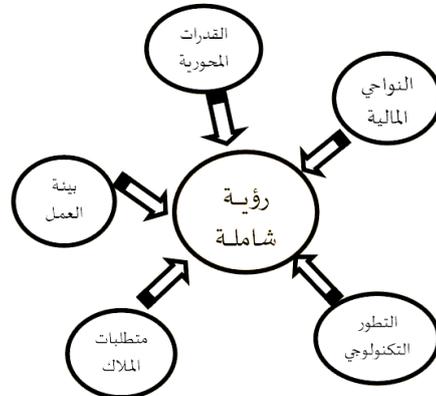
1. تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:

- 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.

2. 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.

وتفريد 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؟

3. 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 تعتمز 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 :

1. المنظور المالي: 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 المالي تتمثل فيما يلي:

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

2. منظور العملاء: يركز المنظور على خلق قيمة للعملاء وكيفية تحقيق ذلك والأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي 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 تغيرات 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:

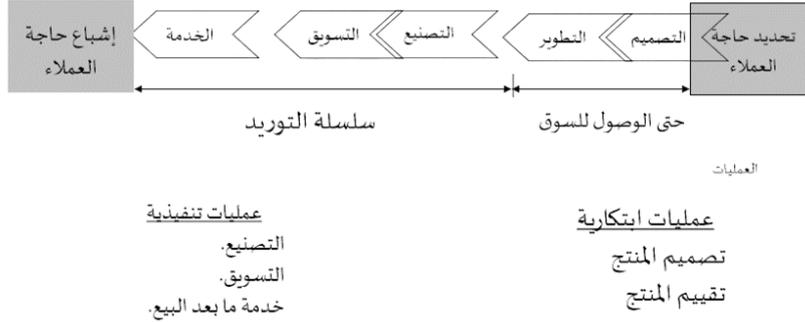
- الأنصبة في السوق
- ولاء العملاء مقاسا - مثلا - بمعدل تكرار شراء المنتجات
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة
- رضا العملاء عن المنتجات
- ربحية العملاء والأسواق

3. **منظور العمليات الداخلية:** إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً 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 وانتهاءً بتقديم المنتج)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



4. **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.

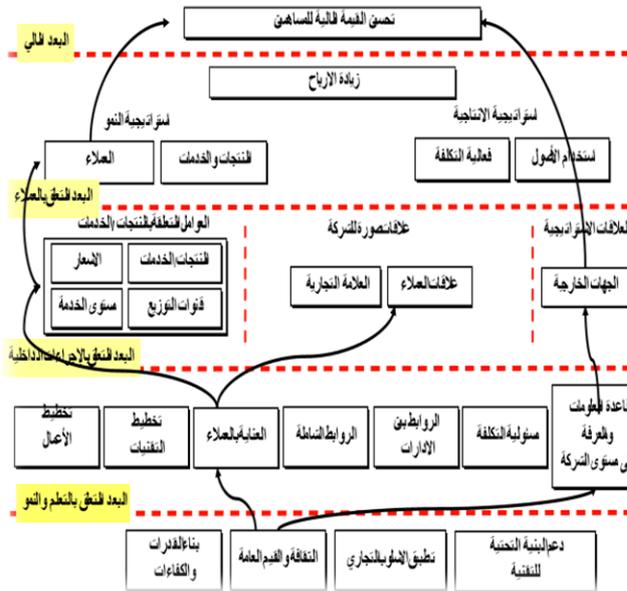
وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية:

- 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.

علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس



• الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

- صياغة المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينهما.
- إعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع 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.

1. 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.

2. 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.

*العلاقة المتشابكة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس و استراتيجية ورؤية المنظمة

وتتأثر 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 الباحثين 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 والاثنان 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 يمكن 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 طرحت 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 تأكيداً لأهمية الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية والقول بأنهما يعززان بعضهما بصورة متبادلة ولكي يحقق النجاح يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين. يجب أن يكون ممكناً 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 تنسجم 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 الانتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الانتاج.
- 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 والاستراتيجية العامة و ألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها.

2- وضع خطة عمل: تعدها 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 المرحلية 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 وبراى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتؤثر 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:

إليكترو لوكس - زيروكس - الخطوط الجوية البريطانية - هاليفاكس - مؤسسة فولفو للسيارات - شركة موبيل للبترو - شركة الاتصالات 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 استشرف المستقبل.
- 4- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية فبطاقة 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 اهتماماتها 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 ييسر 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، والعملاء، 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.

" 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 رأس المال

اتحادات العمال

لا شيء 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 لاحد البنوك :
نقطة ضعف

مزيج من الفرص والتهديدات

نقطة قوة

لا شيء مما سبق

السؤال 4 / يعتبر قصور سياسات الاختبار والتعيين بأحد المنظمات :

نقطة ضعف

نقطة قوة

نقطة تهديد

لا شيء مما سبق

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

مزيج المنتجات

اخلاقيات الادارة العليا

هيكل الاصول

لا شيء مما سبق

السؤال 6 / من العوامل الداخلية للمنظمة والواجب دراستها وتحليلها :

العملاء

الانتاج والعمليات الفنية

المنافسون

كل ما سبق

" الواجب الثالث "

السؤال 1 / هي تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة وتتجاوز إلى حد كبير ببيئتهما ووضعها التنافسي الحاليين:

الرؤية

الرسالة

الاستراتيجية

لا شيء مما سبق

السؤال 2 / ترجح أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية إلى:

التعرف على نقاط القوة

التعرف على نقاط الضعف

التعرف على المهارات المتاحة

كل ما سبق

السؤال 3 / القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسمعه في جدولة الإنتاج هي :

القرارات الاستراتيجية

القرارات الإدارية

القرارات التشغيلية

لا شيء مما سبق

السؤال 4 / الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة هي :

الإجراءات

القواعد

التكتيك

الموازنات

السؤال 5 / أي العبارات التالية خطأ ؟ :

تختلف الرؤية عن الغايات والأهداف.

الرؤية تختلف عن الرسالة.

لا فرق بين الرؤية والرسالة .

الرؤية لا تختلف عن الاستراتيجية

السؤال 6 / أي العبارات التالية خطأ؟:

لا يمكن تجنب التعارض بين الأهداف.

يمكن تجنب التعارض بين الأهداف.

التعارض بين الأهداف يحدث في المنظمات متوسطة الحجم فقط .

لا تضمن الصياغة الصحيحة للاستراتيجية التطبيق الصحيح لها

السؤال 7 / من خصائص الأهداف الجيدة:

القابلية للقياس الكمي

التعقيد

عدم الارتباط بعنصر الزمن

لا شيء مما سبق

السؤال 8 / من خصائص الرسالة الفعالة:

القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات .

الواقعية والموضوعية.

الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.

لا شيء مما سبق

" الاختبار الفصلي "

السؤال1: تؤدي نتائج دراسات عناصر البيئة الخارجية إلى تحديد وبيان:
نقاط الضعف التي يتعين على المنظمة التخلص منها
الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها
نقاط القوة التي يتعين على المنظمة تنميتها
أنماط المديرين العاملين بالمنظمة

السؤال2: يعد مستوى الأمية من العوامل-----
القانونية
الاجتماعية
الثقافية
الاقتصادية

السؤال3: تتعلق----- بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، ونقاط القوة والضعف الداخلية:
استراتيجية الإدارة
القرارات الإدارية
القرارات الاستراتيجية
القرارات التشغيلية

السؤال4: تعد----- من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار:
تطبيق الاستراتيجية
المراجعة الاستراتيجية
صياغة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي

السؤال5: تشير----- إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية الكفاءة التشغيلية:
المدير الاستراتيجي
الميزة التنافسية
الكفاءة الوظيفية

السؤال6:----- هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال أنشطتها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها
الاستراتيجية
الفعالية
الرسالة
الرؤية

السؤال7: من المتغيرات الواجب دراستها عند تحليل عامل الموارد البشرية.....
حجم ونوع وموقع المصانع
شبكة التوزيع
الظروف المادية والمعنوية للعمل
هيكل الأصول الحالي

السؤال8: أي من العبارات التالية صحيحة ؟
تؤدي الغايات الواضحة إلى عدم تحقيق المنظمة لذاتها
تضمن الغايات الواضحة وحدة الغرض داخل المنظمة
تؤدي الغايات الواضحة إلى عدم تركيز جهود الأفراد والوحدات
تؤدي الغايات الواضحة إلى تخصيص الموارد على أسس غير صحيحة

السؤال 9: تنفيذ ----- في استقرار الهيكل التنظيمي ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة:

القرارات الإدارية

استراتيجية الإدارة
القرارات الاستراتيجية
القرارات التشغيلية

السؤال 10: تتعلق ----- بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج تتعلق القرارات

التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج

القرارات الإدارية

استراتيجية الإدارة
القرارات الاستراتيجية
القرارات التشغيلية

السؤال 11: ----- حلم بعيد المدى لا تلمسه المنظمة حالياً، وتأمل الوصول إليه مستقبلاً

الاستراتيجية

الفعالية

الرسالة

الرؤية

السؤال 12: توضح ----- الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية

القواعد الإدارية

التكتيك

الميزانيات

الإجراءات

السؤال 13: يكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحي ----- في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية

وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة في تقييم استراتيجيات المنظمة

الميزة التنافسية

المدير الاستراتيجي

الكفاءة التشغيلية

الكفاءة الوظيفية

السؤال 14: تمثل الأهداف العامة الشاملة: GOALS

ترجمة مهام المنظمة

نتيجة مطلوب تحقيقها في نحو ستة أشهر على الأكثر

معالم لتطبيق المنظمة رسالتها

ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة

السؤال 15: تعد المؤسسات المالية من العوامل -----

الاجتماعية

الاقتصادية

القانونية

الثقافية

السؤال 16: يعنى ----- حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة

التخطيط الاستراتيجي

صياغة الاستراتيجية

المراجعة الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

السؤال 17: ----- هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها
التكتيك
الإجراءات
القواعد الإدارية
الميزانيات

السؤال 18: تعنى ----- فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة " Do the Right Things "
الثقافة التنظيمية
الانتاجية
الكفاءة
الفعالية التنظيمية

السؤال 19: تعد تدفق العمل والتشغيل من العناصر الفرعية ل-----
المنافسة
النظام الاجتماعي والثقافة
النظام الاقتصادي
التكنولوجيا

السؤال 20: يتمثل ----- في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير
التفكير الابتكاري
نظم المعلومات الاستراتيجية
التفكير الاستراتيجي
القرارات الاستراتيجية

السؤال 21: يعتبر التجسس الصناعي من العناصر الفرعية ل-----
التكنولوجيا
النظام الاجتماعي والثقافة
النظام الاقتصادي
المنافسة

السؤال 22: في مرحلة----- تمثلت الجهود الاستراتيجية في تحقيق النمو الداخلي
التوجه الاستراتيجي المحدود
التوجه الاستراتيجي المتكامل
التوجه بالتخطيط طويل المدى
التوجه البيئي

السؤال 23: ليس من الافتراضات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي:
استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة
تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها
بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة
تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة

السؤال 24: ----- هي العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة
البيئة الخاصة
البيئة المباشرة
تكنولوجيا الصناعة
البيئة العامة

السؤال 25: يجب أن يتسم ----- بالدقة والتوقيت الصحيح

نظم المعلومات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية

التفكير الابتكاري

التفكير الاستراتيجي

السؤال 26: أي مما يلي يعد مثلاً على الرؤية ؟

جامعة رائدة تحقق التميز محلياً واقليمياً وعالمياً

تقديم حلول مبتكرة للمشاكل غير القابلة للحل

مؤسسة حكومية مستقلة تساهم في دعم مسيرة التنمية في البلاد

إعطاء الطبقة الشعبية فرصة لشراء ما يشتريه الأغنياء

السؤال 27: جيل تنظيمي إلى آخر

الثقافة التنظيمية

الانتاجية

الكفاءة

الفعالية التنظيمية

السؤال 28: يطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية

التوجه الاستراتيجي المحدود

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المتكامل

السؤال 29: يعد النمو السكاني من العوامل -----

القانونية

الثقافية

الاجتماعية

الاقتصادية

السؤال 30: تعد الموارد وطرق الحصول عليها ومدى اتاحتها من العناصر الفرعية ل-----

النظام الاجتماعي والثقافة

المنافسة

التكنولوجيا

النظام الاقتصادي

السؤال 31: يُعنى ----- بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل

المراجعة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

تطبيق الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

السؤال 32: ----- هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة

بالمنظمة:

الفعالية

الرسالة

الاستراتيجية

الرؤية

السؤال 33: تعبر ----- عن عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء المنظمة:

استراتيجية الإدارة

القرارات الإدارية

القرارات التشغيلية

القرارات الاستراتيجية

السؤال 34: تساعد ----- الواضحة على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة

الأهداف

التكنولوجيا

فلسفة المنظمة

الغايات

السؤال 35: تشير ----- إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية:

الكفاءة الوظيفية

المدير الاستراتيجي

الميزة التنافسية

الكفاءة التشغيلية

السؤال 36: يجب أن تتسم ----- بالتحدي والقابلية للقياس ، والتناسق ، والموضوعية ، والوضوح

الغايات

الأهداف قصيرة المدى

الأهداف بعيدة المدى

الأهداف

السؤال 37: تعنى ----- إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها

المراجعة الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

صياغة الاستراتيجية

السؤال 38: تعد ----- مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد

الاستراتيجي في السوق

الكفاءة

الفعالية التنظيمية

الانتاجية

الثقافة التنظيمية

السؤال 39: في مرحلة ----- تركزت دائرة الضوء على العوامل البيئية الداخلية والخارجية

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه الاستراتيجي المحدود

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المتكامل

السؤال 40: من خصائص الرسالة الفعالة.....

تعكس مثلاً علياً

تركز على مستقبل أفضل

موضحة لتوجهات المنظمة وغرضها

الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية

السؤال 41: ----- هي التي تقع في حدود تعاملات المنظمة

البيئة الخاصة

العوامل السياسية

العوامل القانونية

البيئة العامة

السؤال 42: أي العبارات التالية خطأ؟

يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي

يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم

يجب عدم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية تبعاً للظروف

التعارض بين الأهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجية

السؤال 43: عد أنماط السلوك المقبولة من العناصر الفرعية ل-----

النظام الاقتصادي

النظام الاجتماعي والثقافة

التكنولوجيا

المنافسة

السؤال 44: تعد الموارد وطرق الحصول عليها ومدى اتاحتها من العناصر الفرعية ل-----

النظام الاجتماعي والثقافة

التكنولوجيا

المنافسة

النظام الاقتصادي

السؤال 45: ----- هي: تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينه ،

وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات

الاستراتيجية

الرؤية

الفعالية

الرسالة

السؤال 46: في مرحلة ----- ظهر ما يعرف باستراتيجية الإدارة

التوجه البيئي

التوجه الاستراتيجي المحدود

التوجه بالتخطيط طويل المدى

التوجه الاستراتيجي المتكامل

السؤال 47: ----- يهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي

ومهارات ذهنية عالية .

الأهداف بعيدة المدى

الغايات

الأهداف

الأهداف قصيرة المدى

السؤال 48: ----- هي النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى زمني غالباً سنه أو أقل من سنة

الأهداف

الأهداف بعيدة المدى

الغايات

الأهداف قصيرة المدى

السؤال 49: تشير ----- إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر
الانتاجية
الفعالية التنظيمية
الكفاءة
الثقافة التنظيمية

السؤال 50: ----- هو كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد
الميزة التنافسية
الكفاءة التشغيلية
المدير الاستراتيجي
الكفاءة الوظيفية

السؤال 51: ----- هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية
الإجراءات
التكتيك
الميزانيات
القواعد الإدارية

السؤال 52: من المتغيرات الواجب دراستها عند تحليل عامل التسويق.....
هيكل الأصول الحالي
الظروف المادية والمعنوية للعمل
شبكة التوزيع
حجم ونوع وموقع المصانع

السؤال 53: تتأثر المنظمة ----- باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها
ككيان اقتصادي
كنظام مفتوح
ككيان صناعي
ككيان اجتماعي

السؤال 54: تعد قوانين المحافظة على البيئة من العوامل -----
الثقافية
الاجتماعية
الاقتصادية
القانونية

السؤال 55: تهتم ----- بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف
الكفاءة
الثقافة التنظيمية
الفعالية التنظيمية
الانتاجية

السؤال 56: يمثل ----- الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة
التكتيك
الميزانيات
القواعد الإدارية
الإجراءات

السؤال 57: تمثل المنظمة تجمعاً بشرياً يهدف إلى تحقيق هدفٍ أو أهداف معينة
المنظمة كائن صناعي
المنظمة كائن سياسي
المنظمة كائن بشري
المنظمة نظام مفتوح

السؤال 58: من مواصفات الرؤية.....
تحقق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
طموحة وليست مستحيلة
الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
مراعاة ديناميكية التنظيم

السؤال 59: من المتغيرات الواجب دراستها عند تحليل عامل الإنتاج.....
هيكل الأصول الحالي
حجم ونوع وموقع المصانع
شبكة التوزيع
الظروف المادية والمعنوية للعمل

السؤال 60: يشير ----- إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية
وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية .
نظم المعلومات الاستراتيجية
القرارات الاستراتيجية
التفكير الاستراتيجي
التفكير الابتكاري

السؤال 61: أي مما يلي يعبر عن الرسالة؟
كمبيوتر لكل مكتب، وفي كل منزل يستخدم برامجنا لتحقيق الفعالية و القيمة
تصميم وتصنيع وبيع أفضل السيارات في العالم
توفير أعلى جودة على الإطلاق وخدمة المستهلك بطريقة تتسم بالدفاء و الصداقة
السيطرة على سوق الوجبات السريعة في العالم

السؤال 62: تمثل ----- النتائج المراد تحقيقها على مدى زمنى متوسط
الاهداف بعيدة المدى
الاهداف
الاهداف قصيرة المدى
الغايات