

* **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 الاستراتيجية**

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

المخاطر المترتبة على إتباعها:

- 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.

* الشكالات 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 قيوداً 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 يعطى 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 الآن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة .

2/2/2-التنوع الداخلي والتنوع 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 أرصدها 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 المسؤولة .
- 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 بأراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين .

أسباب فشل الاندماج أو الشراء :

- أ- المغالاة في الدفع للشركة المشترية
- ب- افتراض ان المنتجات ستستمر في ادائها بنفس الجودة
- ت- اتمام اجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه
- ث- التوسع والتنوع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية
- ج- اكتساب ثقافات و اخلاقيات 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 تعدد 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 شبيهه 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 الامكانات 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 - استراتيجية 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 وارتباك 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 للبرنل الاستراتيجية :**

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

***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

		معدل النمو في الصناعة	
		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 الا تغفل 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.
- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب ان يستمر التدفق النقدي ايجابي وبقوة.
- # إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟ إتباع استراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط ... أو البحث عن الاستراتيجية المناسبة لها من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

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

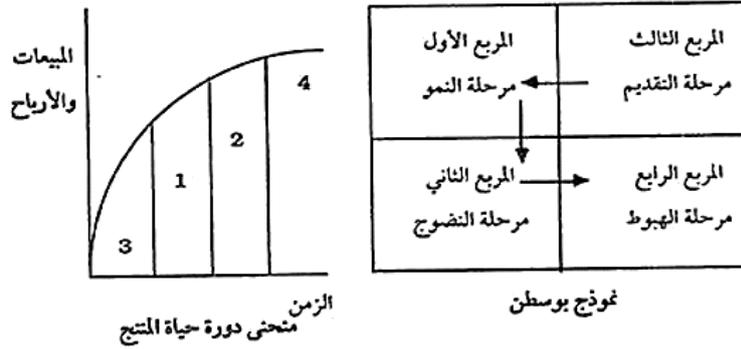
- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.
- # إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف؟ إن المنظمة في مثل هذه الظروف عادة تلجأ إلى إتباع، استراتيجية 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 الإنسحابي (8)	عدم الاستثمار (9)	قوي
المحاولات الجادة (2)	التقدم الحذر (6)	التحرك الإنسحابي (7)	متوسط
القيادة (3)	التسو (4)	التجنب (5)	ضعيف

الخلايا التسع للمصفوفة :

- 1- **التحرك والانطلاق :** 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 لتمويل 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- **التحرك الانسحابي :** في ظل هذا الموقف لا تتحقق 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 إيكترينك

قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات وهي أكثر تعقيدا وقريبة من مصفوفة مؤسسة شل للبتروول 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 إليكتريك :

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

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

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]

" 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

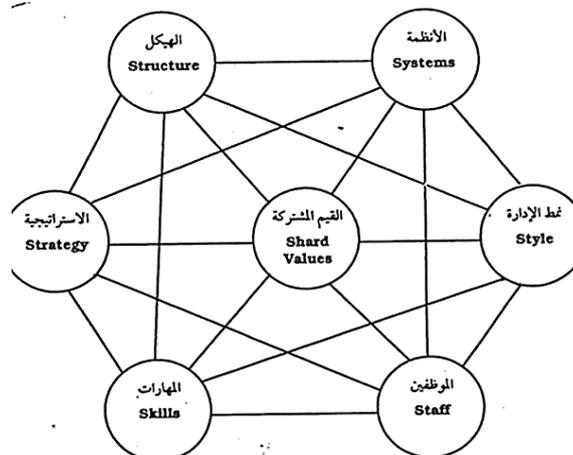
ان تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الاحجام وانماط الشركات (من حيث الحجم او الربحية او الدولية .. إلخ) ،
فيشمل تطبيق الاستراتيجية العديد من المجالات والانشطة منها: بيان بدائل المبيعات - إضافة اقسام جديدة - تقديم التيسيرات والتسهيلات - تعيين موظفين جدد - تعبير استراتيجية التسعير بالمنظمة - تنمية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

إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ 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 والجزاء بالنسبة للأفراد

المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية

متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الاهداف السنوية
العمليات والانشطة 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 والانشطة 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 الموضوعية 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] .

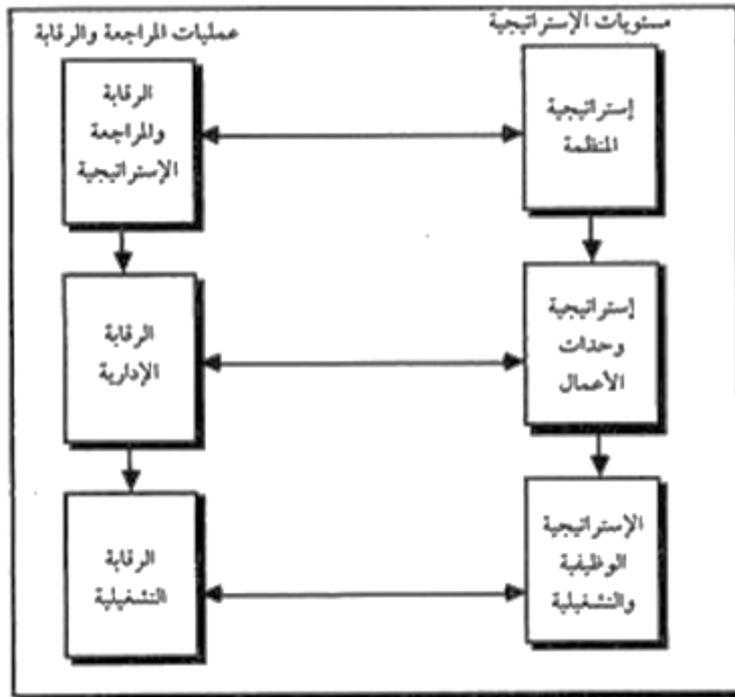
أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية : إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأنها تساعدنا في الاجابة عن التساؤلات التالية :

- 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 تناسب 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 :

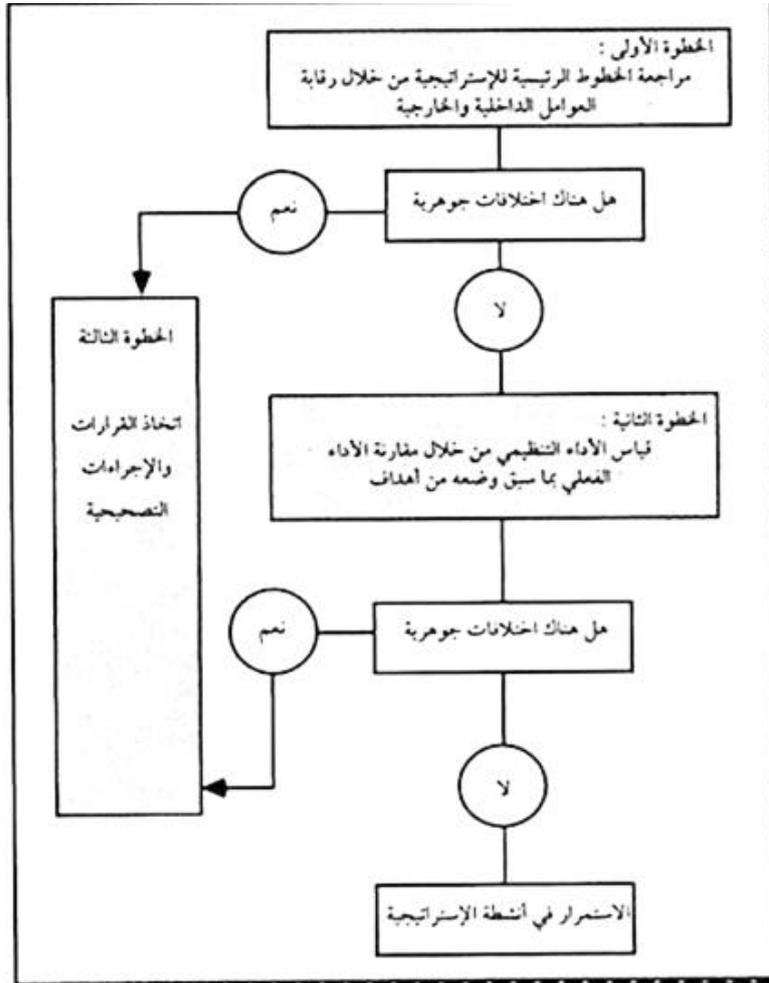


إن أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، ومروراً باستراتيجية وحدات الأعمال ، وحتى نصل للاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، وحسب أهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة ففي المستوى الاول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة استراتيجية اما في مستوى استراتيجية 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
خصائص المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجي	مجال المعلومات
مصدر المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مجال المعلومات	اجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلي	تفصيلية
مستوى الجمال	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
آفاق الوقت	عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة	متكررة جداً ومستمرة في استخدامها

الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجي :



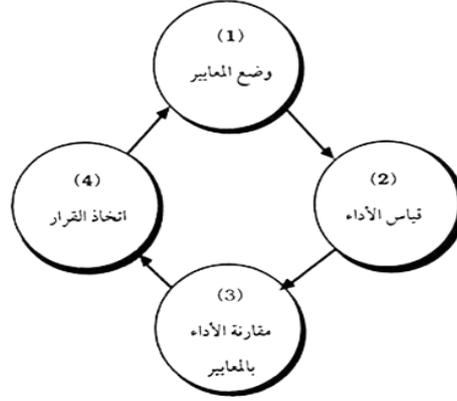
1- مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية :

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 اعضائها

"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:

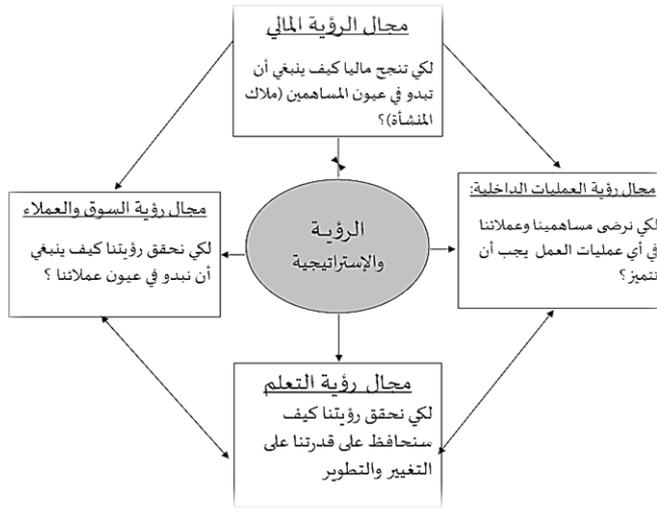
- الجانب المالي : يقيس ربحية الاستراتيجية ويعتمد على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.
- جانب العميل : يقيس نجاح الشركة في كسب العملاء والأسواق وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق عدد العملاء الجدد ورضاء العميل.
- جانب العمليات الداخلية : ويتكون من ثلاثة ابعاد فرعية:

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:

- أولا: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة
- ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف
- تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم
- أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية / التعلم والنمو / العملاء / النجاح المالي.

ثانيا: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها
- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة
- تمكين العاملين من فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم

ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

- إحداث التغيير التنظيمي
- يضع المديرين أهداف القياس المتوازن للأداء في الجوانب الأربعة الرئيسية
- بيان العلاقات السببية بين مختلف الأنشطة والأبعاد

الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

1- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

- الجانب المالي: يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- جانب العملاء: يهتم بمؤشرات خدمة العملاء جودة الخدمة العلاقة مع العميل حصة المنظمة من السوق
- العمليات الداخلية: تتضمن مؤشرات تنمية العمليات الفنية الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء
- النمو والتعلم: تتضمن مؤشرات تطوير الأداء والمهارات في: الافراد، النظم، الإجراءات.

2- المحاور التي يحتوي عليها كل جانب : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية:

[الأهداف - القياسات (المؤشرات) - المعايير (النتائج المستهدفة) - المبادرات]

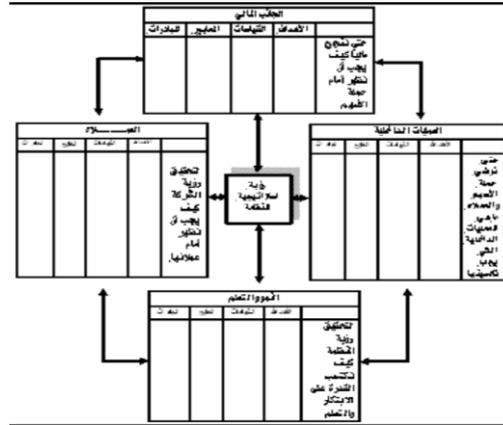
- الجانب : أحد الركائز التي يقوم عليها أسلوب قياس الأداء المتوازن مثال ذلك : الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات وجانب الموارد البشرية ..إلخ
- الأهداف : النتائج المنشود تحقيقها والأهداف بشكل عام موزعة على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب ان تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10%
- القياسات، المؤشرات : تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
- 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 :



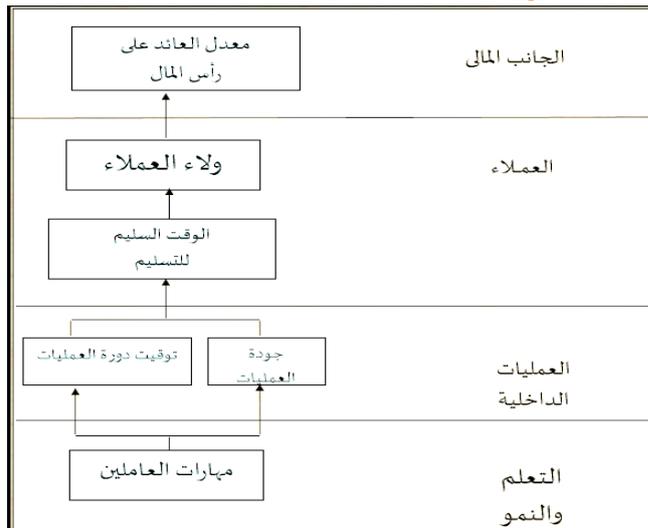
4- مثيرات ومحفزات الأداء : إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الاستراتيجية أم لا؟ وذلك لان أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال.

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



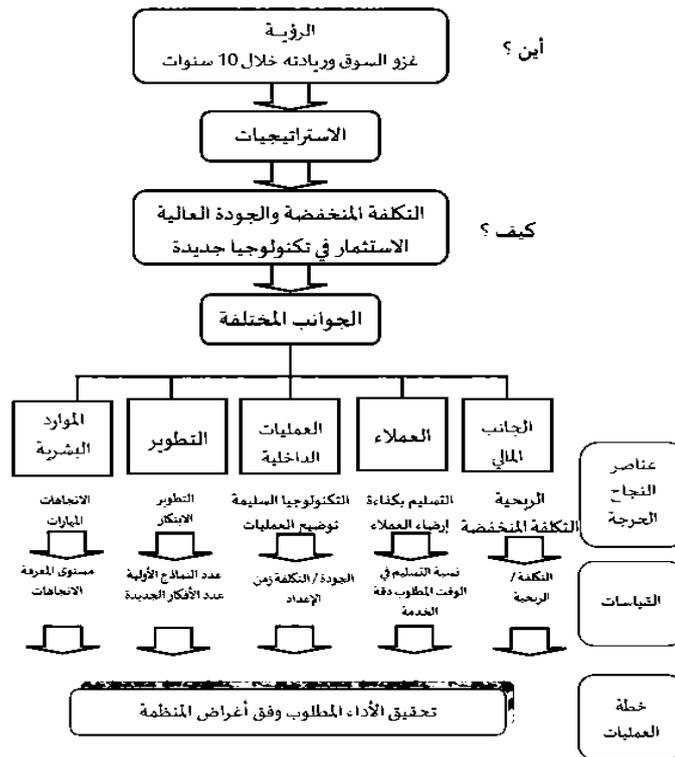
- 1- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة
- 2- تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة
- 3- تهتم في الشركات الهادفة إلى الربح بالمقاييس والأهداف المالية.
- 4- تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي
- 5- تحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس

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 النهائية 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		

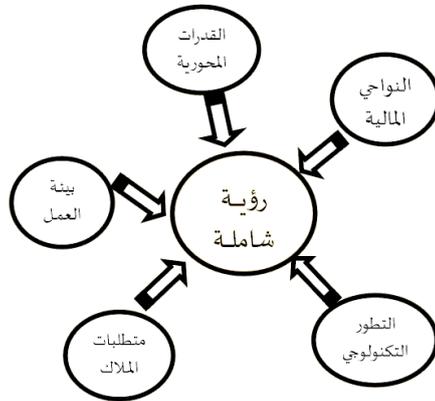
1. تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:

- 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.

- 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 تعتمزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة.

• الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة

- إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعتها. حتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.
- والسؤال الجوهرى المطروح : كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها.
- إن هذا يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور :

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

وبشير 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 تغييرات في الجودة وقت التسليم التسعير عملية التوزيع... إلخ

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

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

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

- رضا العملاء عن المنتجات

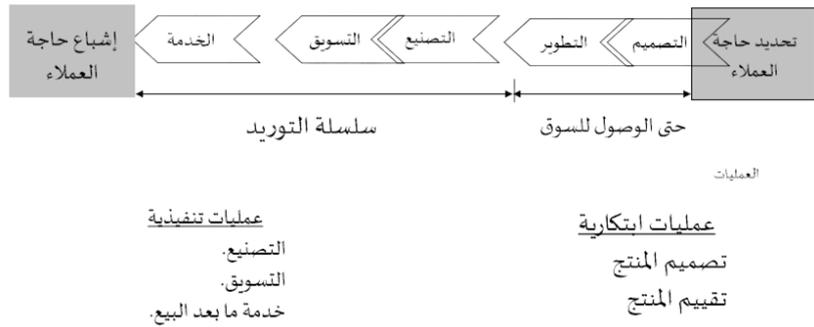
- ربحية العملاء والأسواق

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.

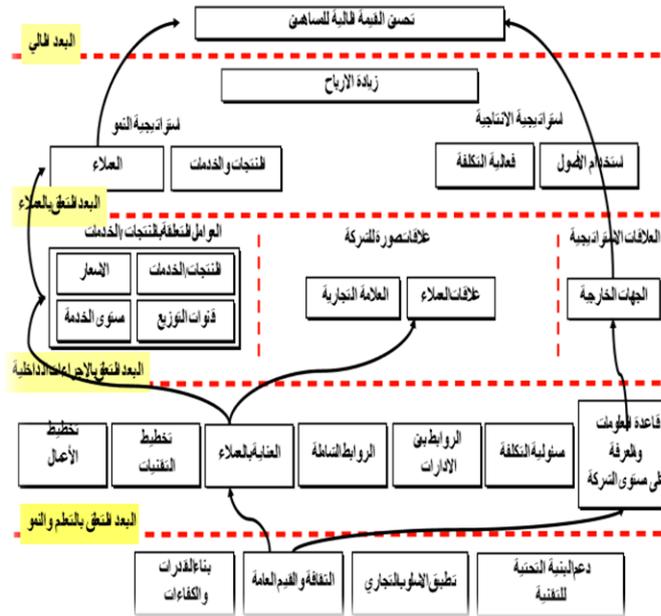
وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية هنا قد يكون مفيداً لطرح الأسئلة التالية:

- 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 بالعموم لكمة وإعداد 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 إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها بشكل تفصيلي قدر الإمكان.

وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصي بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية، مع الأخذ 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 ويراعى 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 - وشركة 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 مضبعة 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 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 / ترجع 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

وعملاتها 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: يعني ----- 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 يشتره 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 علماً
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 بالدفء و الصداقة
السيطرة على سوق الوجبات السريعة في العالم

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