

• مقدمة •

تناولنا في الفصول من الثالث وحتى الثامن الخطوات الفرعية لمرحلة صياغة الإستراتيجية ، فبدأنا بتحديد رسالة المنظمة ، ثم عملية وضع الغايات والأهداف ، واتبعنا ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتعرضنا للبدائل الإستراتيجية بصفة عامة وأخيراً بينا كيفية الاختيار الإستراتيجي وذلك من خلال الاستعانة بنماذج جماعة بوسطن الاستشارية ، ونموذج السياسة الموجهة لشركة شل ، جينرال إلكتريك ، والمعايير التي يجب دراستها وتحليلها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

وفي هذا الفصل نعرض لعملية تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها وذلك من خلال تناولنا الموضوعين التاليين :

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية .

- متطلبات تطبيق الإستراتيجية .

- أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية :

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها ، فغالباً ما يكون لتطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية :

(1) أ - إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق .

ب - إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج .

(2) أ - تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية .

ب - يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة .

(3) أ - إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي .

ب - إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية .

(4) أ - تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة .

ب - يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة .

(5) أ - تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد .

ب - يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد

إن مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة ، كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية أو المنظمات التي لا تهدف إلى الربح . في حين أن تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام ، وأنماط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية .. إلخ) ، فيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان موظفين جدد ، وتغيير إستراتيجية التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسيس نظم إجراءات الرقابة على التكاليف ، تعديل إستراتيجيات الإعلان ، تنمية نظم التسهيلات البديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المديرين مما يتعلق بتطبيق الأعمال حسب الكفاءة .. إلخ ، هذه الأنماط وغيرها مما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية يلاحظ أنها تختلف كلية فيما بين المنظمات الحكومية عنها في منظمات الأعمال الخدمية ، وقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية **Consulting Firm Mckinsy & Company** نموذج عرف بإسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية **The Seven Ss Framework** ويوضح الشكل رقم (1/9) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

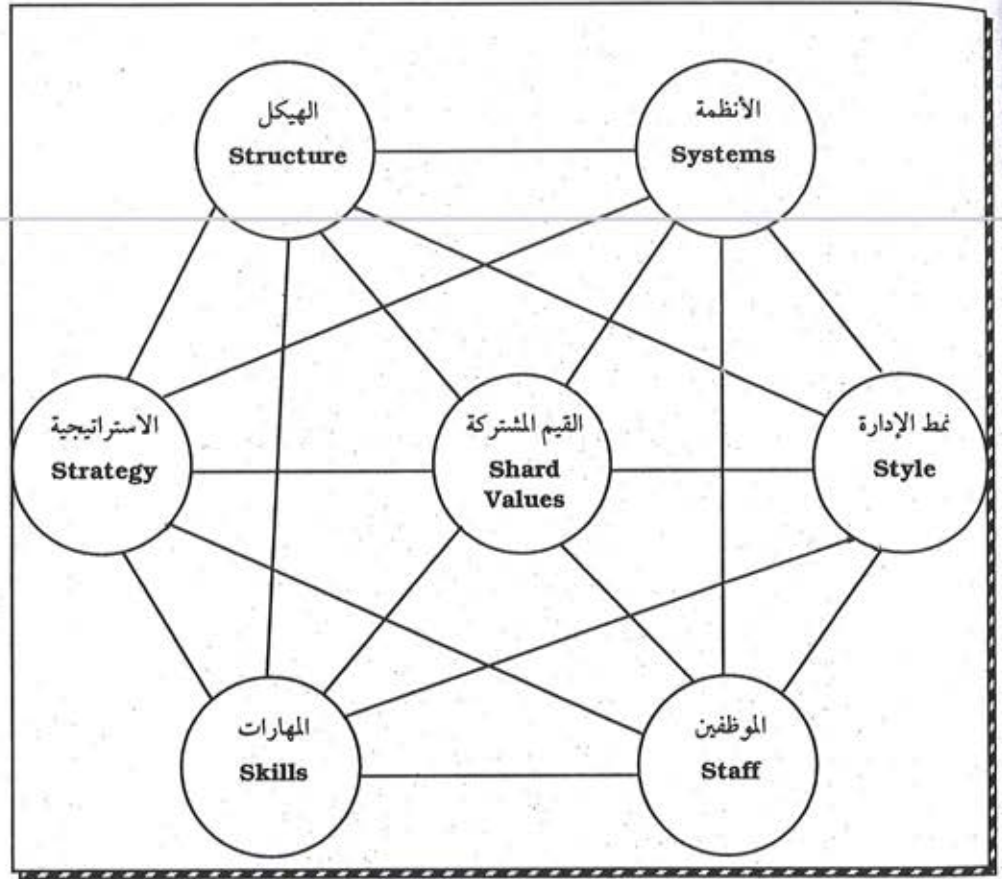
ويتضح من الشكل رقم (1/9) أن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي تتمثل فيما يلي :

(1) الإستراتيجية Strategy : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد .
(2) الهيكل Structure : ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

(3) الأنظمة Systems : وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول ، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ، ونظم الموازنات الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل .
(4) نمط الإدارة Style : ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة ، وما تحسبه مهماً ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشر

شكل رقم (1/9)

إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



ووقتاً ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف .

(5) الهيئة الإدارية Staff : ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة ، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط ، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية .

(6) القيم المشتركة Shared Values : وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالباً لا نجد لها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة

للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

(7) المهارات Skills : وتمثل القدرات والإمكانات ، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي ، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

متطلبات تطبيق الاستراتيجية :

إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية ، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد ، فعند تحديد الإستراتيجية المناسبة نجد أننا في حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسة وتقويم الإمكانيات الحالية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف . هذا إلى جانب وتقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة . وأخيراً تحديد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة . أما فيما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية فإن الأمر هنا يشمل كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق . ومن أهم الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية ، وصياغة السياسات .
- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها .
- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسؤولية كل فرد .
- التنسيق بين المهام المختلفة .
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية .
- تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات .
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منهما معاً .
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية .
- وضع نظام للرقابة والخوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد .
- وبناء على ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية في المجموعات التي يوضحها الشكل رقم (2/9) .

من الشكل رقم
التالية :

1 - تحديد الأدوار

2 - صياغة الأهداف

3 - توزيع وتنفيذ

4 - بناء وتثبيت

5 - الإدارة القادرة

6 - تكوين وتنمية

وفيما يلي نبذة عن

(1) الأهداف

يتم تحديد الأهداف

قطاعات وإدارات وأقسام

الرضا والقبول للأهداف

المتطلبات اللازمة لتحقيق

1 - تقدم الأسس

شكل رقم (2/9)

متطلبات تطبيق الإستراتيجية

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

من الشكل رقم (2/9) يتضح أن متطلبات تطبيق الإستراتيجية يمكن وضعها في المجموعات

التالية :

- 1 - تحديد الأهداف السنوية
- 2 - صياغة السياسات .
- 3 - توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي .
- 4 - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب .
- 5 - الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية «العمليات والأنشطة الداخلية» .
- 6 - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية .

وفيما يلي نبذة عن كل هذه المتطلبات :

(1) الأهداف السنوية :

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدرات وأقسام المنظمة . إن عملية المشاركة في وضع الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة . وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها :

- 1 - تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد .

2- تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين .

3- تعد كمحدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

4- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

لهذه الأسباب ولغيرها ، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين في إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدي لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل ، وتدعم تطبيق الإستراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضع الأهداف السنوية في شكل بعض المصطلحات منها : الربحية ، النمو ، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق والمناطق الجغرافية ، ومجموعات المستهلكين ، والإنتاج « كمية / جودة » .

ويوضح الشكل رقم (3/9) كيفية تحديد الأهداف لإحدى المنظمات ، تلك التي تم تحديدها بناء على الأهداف طويلة الأجل .

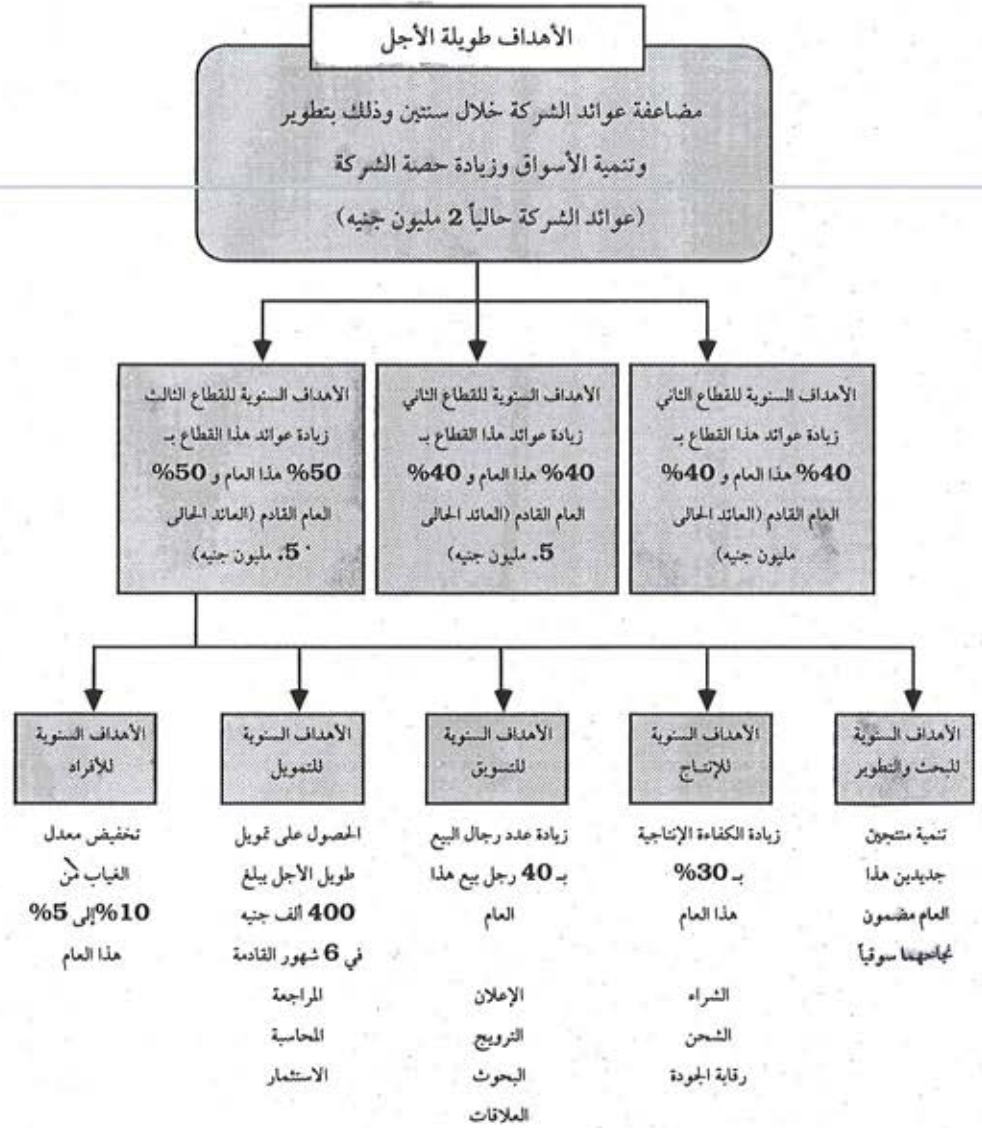
الأهداف السنوية
زيادة مبيعات
40% مقابل
العام القادم
مليون

الأهداف السنوية
للبحث والتطوير

تعبئة منتجات
جديدين هذا
العام مضمون
لجائزتها سوقياً

شكل رقم (3/9)

تحديد الأهداف السنوية بناء على الأهداف طويلة الأجل



ومن الشكل السابق يمكننا تحديد النتائج التالية :

(المبالغ بالليون جنيه)	1995	1996	1997
القطاع الأول	1.-	1.4	1.96
القطاع الثاني	0.5	0.7	0.98
القطاع الثالث	0.5	0.75	1.125
إجمالي عوائد الشركة	2.-	2.85	4.065

ويتضح من الشكل السابق أن تسلسل الأهداف يمكن أن يتم بناء على الهيكل التنظيمي للشركة ، فالأهداف تتكون في شكل مستوى هرمي بما يحقق الأهداف العامة للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها ، فلن تستطيع إدارة التسويق تحقيق أهدافها وبيع الوحدات المطلوبة ما لم تتمكن إدارة الإنتاج من تحقيق أهدافها بزيادة الكفاءة الإنتاجية .. وهكذا .

(2) صياغة السياسات :

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية مرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات ، فالسياسة تشير إلى الخطوات العامة المحددة ، والطرق ، والإجراءات والقواعد ، والأشكال ، والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية .

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين في التعرف على ما هو مطلوب منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية ، وتخفف من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات ، وإلى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هي طبيعة العمل المطلوب وسيؤدي بواسطة من ؟

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات والأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة في معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين في هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة) ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الإمكان . ومن الأمثلة على بعض السياسات التي تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلي :

إستراتيجية الشركة :

إحتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو في المبيعات وتحقيق أهداف الربحية .

السياسات المساعدة :

1 - «تفتح كل الأقسام 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 الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة .

2 - «تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم» ، سوف تسهم هذه السياسة في تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات .

3 - «يجب على كل الأقسام أن تسهم في إعلانات الشركة بـ 5% من العائد الشهري الكلي لها» ، وسوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومي .

4 - «يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة» ، سوف تساعد هذه السياسة في بناء الثقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة في جميع أقسامها .

أهداف القطاع :

زيادة عوائد القطاع من 10 مليون جنيه عام 1996 إلى 15 مليون جنيه في عام 1997 .

السياسات المساعدة :

1 - «مع بداية عام 1997 ، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعي عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة ، والسفريات الخاصة بالعمل ، كميات الوحدات المباعة ، قيمة الوحدات المباعة ، عدد الحسابات التي تم فتحها للعملاء .. » سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنظمة التي يعمل بها في تحقيق أهداف الشركة ككل .

2 - «مع بداية 1997 ، يجب أن يمنح هذا القطاع العاملين به 5% من إجمالي العائد في شكل مكافأة في عيد العمال» ، وسوف تساعد هذه السياسة في رفع كفاءة العاملين .

3 - « مع بداية عام 1997 ، يجب أن تصل مستويات المخزون في متاجر الجملة إلى 30% وذلك حسب خطط الإنتاج » ، سوف تخفض هذه السياسة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار في المخزون وتساعد على زيادة الجهود التسويقية لتصريف المنتجات .

أهداف إدارة الإنتاج :

زيادة الإنتاج من 20 ألف وحدة في عام 1996 إلى 30 ألف وحدة عام 1997 .
السياسات المساعدة :

1- « مع بداية يناير عام 1997 سوف يقوم العاملون بالعمل أوقاتاً إضافية تصل إلى 20 ساعة أسبوعياً » ، هذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد .

2- « مع بداية يناير عام 1997 سوف يمنح العاملون مكافأة تصل إلى 100 جنيه لمن لا يخطئ ولا يقصر في عمله ولا يتأخر عن يوم العمل » ، هذه السياسة سوف تخفض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية .

3 - « مع بداية يناير عام 1997 سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها » ، هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار في عمليات الإنتاج المتقدمة .

(3) توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا إذ يهتم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة . وفي المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً . أما في المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية . تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعية ، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية - الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التكنولوجية) .

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق

الإستراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ومن أهمها :

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

(4) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة ، وعمر المنظمة ، ونمط التكنولوجيا المتبع والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ، و تبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك .. وغيرها .

ولهذا يلاحظ أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من مظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعديد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع أسواق . كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل ، فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد تكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء .. إلخ .

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد ، أو تتعامل مع سوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي

تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج بها ، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها .

وقد أشارت Wood Word إلى أن تكنولوجيا الإنتاج والمتمثلة في إنتاج الوحدة ، إنتاج الطليعة، نوعية الإنتاج (مستمر - متغير) ذات أهمية كبيرة وتأثير ملموس على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه .

كما أشار Chandler وهو من رواد الباحثين في مجال الإستراتيجية والهيكل ، إلى أن الإستراتيجية تحدد شكل الهيكل ، وبالتالي فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلائم هذه الإستراتيجية كما أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة أن هناك علاقة طردية بين الإستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمي المتبع . ويوضح الجدول رقم (1-9) نتيجة الدراسات الميدانية التي أجريت على 100 شركة لبيان العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي .

جدول رقم (1-9)

العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

الإستراتيجية	عدد الشركات	الهيكل التنظيمي			
		هيكل وظيفي		هيكل حسب الغرض	
		عدد	%	عدد	%
1 - إستراتيجية منتج واحد	6	6	100	-	-
2 - إستراتيجية تعدد المنتجات مع سيادة منتج واحد	14	5	36	9	64
3 - إستراتيجية تنوع مرتبط	60	3	5	57	95
4 - إستراتيجية تنوع غير مرتبط	20	-	-	20	100

وبناء على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمي المناسب يعد من الموضوعات الهامة التي يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الإستراتيجية وليست العبرة هنا بمجرد مفاضلة بين هيكل تنظيمي وآخر ، بقدر ما هي تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية التي تم اختيارها .

(5) الإدارة الضعيفة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، فإنه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي :

أ - بناء المعايير لقياس الأداء .

ب - الدافعية ونظام الحوافز .

ج - نظام للعقاب والردع (الجزاءات) .

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة :

أ - بناء المعايير لقياس الأداء :

ينبغي ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي ، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين مقدماً في ظل ظروف تشغيل معينة .، ويجب أن تنسم المعايير بالسماوات التالية :

• الواقعية : بما يعني إمكانية تنفيذ تلك المعايير .

• الثبات النسبي : ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية في الظروف المحيطة .

• الدقة والوضوح : بما يعني سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها .

• ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية .

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية :

• إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة .

• إنه لا يجب التركيز على معيار واحد وإهمال باقي المعايير ، فلا يجب الاهتمام - على سبيل

المثال - بالربح في الأجل القصير بما يؤدي إلى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة في الأجل الطويل

● إنه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير .

ب- الدافعية ونظام الحوافز :

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمد الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم ، وإن كانت صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أنه لا يجب الاعتماد على ذلك ، من الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة .

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء ، وطبيعة العمل ، وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة ، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه .
إن الأجور والمكافأة والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامل الأخرى التي يجب أن تؤخذ في الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة . وغيرها .

وبالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن في معظمها ليست لها علاقة مباشرة بالأداء ، ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بعضها بالشكل الذي يشكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية .

ج- نظام للعقاب والردع (الجزاءات) :

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للإستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع ، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب ، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم . إذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذي يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة .

(6) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية :

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات

تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ، ومن بين أهم هذه التساؤلات :

- ماهو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية ؟ وما هو الكم الموجود منها؟
- ماهو عدد الأفراد الجدد ؟ وما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها ؟
- ماهي السمات المطلوب توافرها في المديرين لأداء واجباتهم الحيوية ، وذلك من ناحية مهاراتهم ، وأعمارهم ، وخبراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية .
- إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات ، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالي :

أ — مجموعة الأدوار الشخصية : وتمثل أهم أبعادها فيما يلي :

- الرئيس الصوري : وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته .
- القائد لمجموعة من الرؤوسين : وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه .
- علاقات القائد العاطفية : وتمثل علاقات القائد الأفقية والتي يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والإنسجام مع غيره من المديرين في نفس المستوى .

ب — مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات وتشمل :

- دور المدير كمستقبل للمعلومات : سواء خارج المنظمة أو من داخلها .
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التي تنشر أو الأحاديث والتصرفات التي تداع .. وغيرها .
- دور المدير كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمور المنظمة : إذ يمثل المدير المنظمة في كافة المراسلات والاتصالات الخارجية .

ج — مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات :

- دور المدير كمباديء في التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة .

• دور المدير كمخصص للموارد والإمكانيات المتاحة على مختلف أوجه النشاط وعلى المدى الزمني المتاح .

• دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة .

وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم في تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التي يجب تنميتها لدى المديرين .

ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق

الإستراتيجية على النحو المرجو ، مايلي :

- أ - مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه ، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها .
- ب - مراعاة إتمام عمليات الإتصال على الوجه المطلوب .
- ج - تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية .
- د - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .

بقراءتك لهذا

- أهمية عمل
- العلاقة بين
- خصائص
- الإطار

• مقدمة •

تعد عملية تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً في مراحل إدارة الإستراتيجية ، إذ أنها توضح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة ، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الإنحراف السلبي في استثمارات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن صياغة الإستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلاجدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الإنحراف عما هو متصور فيما سبق ، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها ، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح .

وفي هذا الفصل سيتم تناول الموضوعات التالية :

- أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية .
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية .
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية .
- الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية .

أهمية عملية المراجعة الإستراتيجية :

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية — على سبيل المثال — من إستكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمنظمة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية .

إن عملية المراجعة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر ، وليس التمييز فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التغير ، وبأي الطرق سيتم .. كل هذا يمكن أن يساعدنا على إنجازه الإجابة عن بعض التساؤلات أهمها :

1- هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟

2- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت الإضافة ففي أي المجالات ؟

3- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟

4- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هي هذه

النقاط ؟

5- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟

6- هل يوجد الآن فرص جديدة ؟ وما هي ؟

7- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟

8- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وما هي ؟

هذا فيما يتعلق بتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية ، كذلك الحال فيما يخص الأداء التنظيمي فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الانحرافات ، وتحديد إلى أي مدى تم الوصول للأهداف ، سواء على المستوى البعيد أو القصير .

إن التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها :

1- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها .

2- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير .

3- زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة .

4- إضافة أو تعديل منتجات .

5- تنمية قدرات أو مهارات العاملين .

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية :

يمكن غرض التقييم والرقابة في التعرف على درجة تطبيق الإستراتيجية ومسايرتها لأهداف

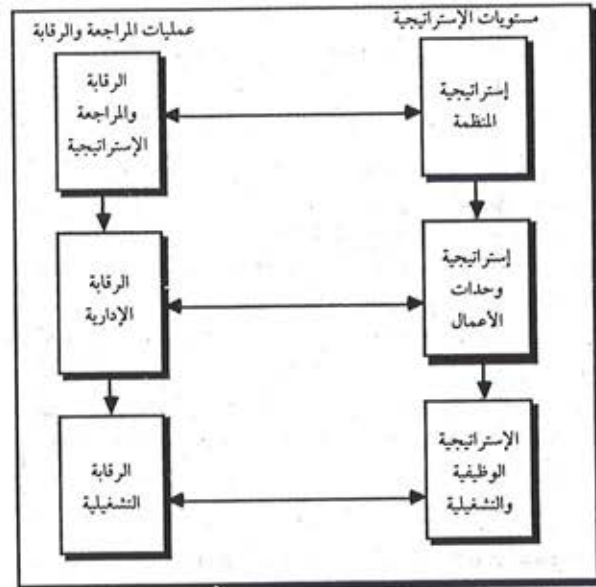
ومهام المنظمة ، ولقد أشار البعض إلى أن تقييم الإستراتيجية يمكن إتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية :

- 1 - تقييم ما إذا كانت الأهداف التي أعدت الإستراتيجية لتحقيقها متمشية مع الأهداف التي توصلنا إليها أم لا؟
- 2 - تقييم مدى جودة التحليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطوير الإستراتيجية.
- 3 - تقييم محتويات الإستراتيجية
- 4 - تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية .
- 5 - تقييم الأداء الناجم عن إتباع الإستراتيجية .

وعند مراجعة الإستراتيجية والقيام بعمليات الرقابة عليها يفضل البعض أن يربط بين مستويات الإستراتيجية والعمليات الرقابية ، ويوضح الشكل رقم (1/10) العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة .

شكل رقم (1/10)

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



ومن الشكل رقم (1/10) يتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Startegy ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy ، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy ، وحسب أهمية كل مستوى تجري عمليات المراجعة والرقابة ، ففي المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى مراجعة ورقابة إستراتيجية Strategy Control ، أما في مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال ، تجري عمليات الرقابة الإدارية Management Control وأخيراً تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية Operational Control .

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية :

تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات في كل مستوى من الإستراتيجية ويبين الجدول رقم (1-10) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية المختلفة.

جدول رقم (1-10)

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية

مستويات الرقابة	الرقابة الإستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
خصائص المعلومات			
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجي	داخلية بدرجة كبيرة
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الإجمال	إجمالي	إجمالي وبعضها تفصيلي	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقلة وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة على فترة منتظمة	متكررة جداً ومستمرة في استخدامها

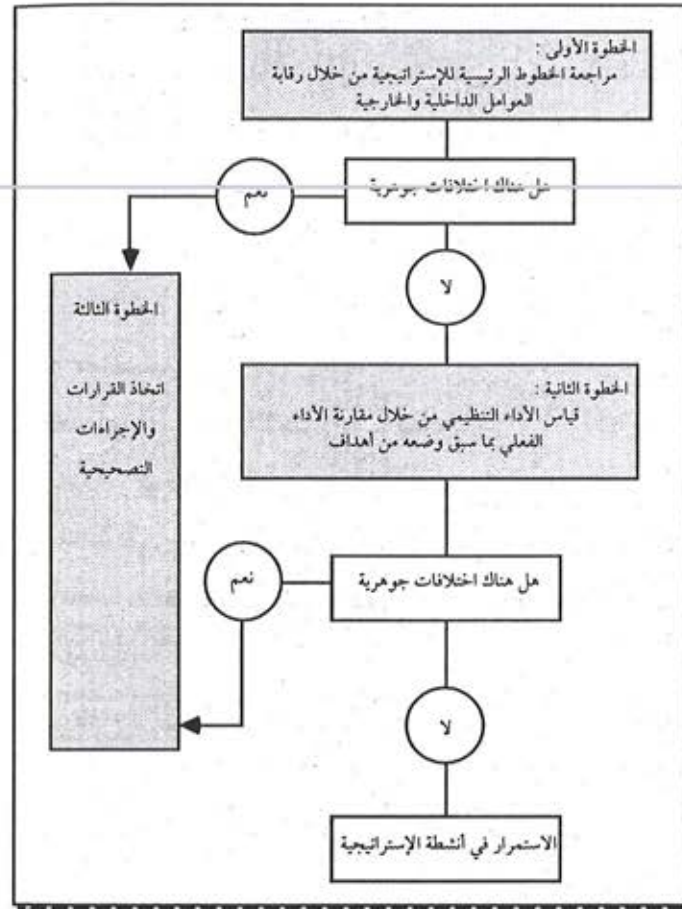
ويتضح من الجدول أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الإستراتيجي ، فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحدودة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير وعكس ذلك عند المستوى الكلي للمنظمة فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلي وخارجي أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسي كما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج بيانات عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففي مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتناسب خصائصها وتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي .

الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية :

وهكذا يتضح أن الإستراتيجية في المستويات العليا تحتاج إلى مراجعة شاملة بشكل عام في النظرة المنفحصة لآليات التطبيق الإستراتيجي ورؤية الأثار البيئية الداخلية ، ويصور الشكل رقم (2/10) الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال .

شكل رقم (2/10)

الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة



ومن الشكل رقم (2/10) يتضح أن هناك ثلاث خطوات رئيسية وذلك على النحو التالي :

- (1) مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية : وذلك فما يتعلق بالعوامل الداخلية، والعوامل الخارجية ، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة ، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية ، ونشاط البحوث والتطوير للموقف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للموقف على وضع ومكانة المنظمة في

السوق مقارنتها بالمنافسين ، ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب ، من أمثلتها :

- كيف أثرت إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المنظمة ؟
- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم ؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟

(2) **قياس الأداء التنظيمي** : إن فشل الأنشطة في الأجل الطويل ، أو في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحي ، فقد يتضح أن هناك بعض السليبيات أو القصور في السياسات ، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة ، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة أن تتخذ أي إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها إستراتيجيات لمقارنة الأداء من خلالها .

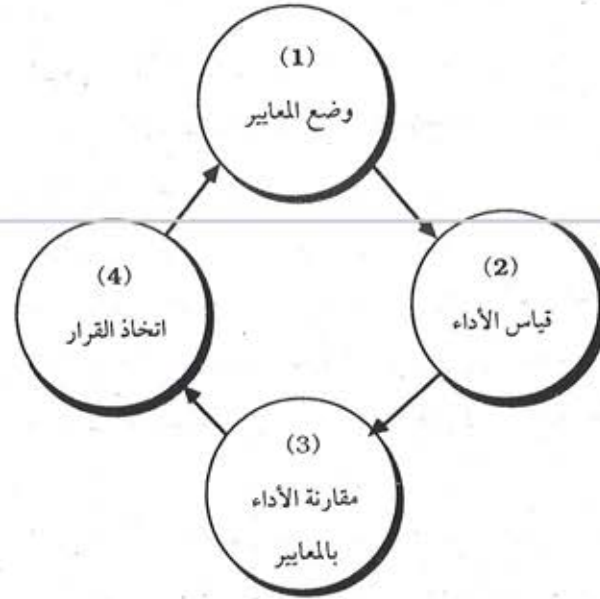
(3) **إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية** : يتم إتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية ، إضافة إلى الإنحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي .

أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها ، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم في خطط التنظيم .

ويصور الشكل رقم (3/10) الخطوات الرئيسية في عملية التقسيم والرقابة في مستوى الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية .

شكل رقم (3/10)

الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية



ومن الشكل رقم (3/10) يتضح أن الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلي :

الخطوة الأولى : وضع المعايير :

تمثل الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق ، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير :

أ - خدمات العملاء (وقت التسليم - النسبة المثوية لعائد المنتجات - الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات) .

ب - الإنتاج (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات - معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع - النسبة المثوية للعوادم - عدد الوحدات المعيبة) .

ج - الموارد البشرية : (معدل دوران العمل معدل التأخير والغياب - معدلات الأجور والخدمات والمزايا - تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د - الأداء المالي : (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق الإيرادات - معدلات نمو المبيعات - هامش الربح).

الخطوة الثانية : قياس الأداء :

إذا ما تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم ، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء ، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية . وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية :

أ - تحديد زمن القياس :

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ .

— فالرقابة السابقة : تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنيع ، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراءات التصحيحية قبل إتمام العملية .

— أما الرقابة المواكبة للتنفيذ «نستمر أو لا نستمر» فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية .

— في حين تمثل الرقابة اللاحقة «الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة» تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده .

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية .

ب - رقابة الكم والكيف :

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون

غالباً على قياس المعايير ، حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية ، هذا في حين نجد أن القياس النوعي «الكيفي» (يسر وسهولة التعامل تداول المنتج / المدى الزمني لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة) أكثر صعوبة ، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم)

ج - الفحوص والمراجعة الاستراتيجية :

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية ، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة ، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته ، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الاستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية :

— فعالية المنظمة في ارتباطها بالمجتمع (المسؤولية الاجتماعية / الاستجابة لمطالب العملاء / الصورة الذهنية).

— علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة / تدفق الاتصالات وتسلسلها).

— إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة .

— نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والإستراتيجيات البديلة .

الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء :

إن الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرغوبة ففي الأحوال يكون من غير المنطقي أن نتوقع أن يكون الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا إلى الأداء على أنه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده .

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها .

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار،

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة في اتخاذ القرار المناسب للأداء . وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أولاً أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراءات التصحيحية المناسب ، وذلك على النحو التالي :

أ- أسباب الانحرافات :

عندما تظهر إختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، أو تغيرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

- هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي؟
- هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه؟
- هل التغير مؤقتاً أم مستمراً ؟
- هل الإستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة .
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب .

ب- الإجراءات التصحيحية :

إن الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

- الأول : يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات ، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية ، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات .
- الثاني : ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن - خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة - أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها .