

# الإدارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي

أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# Strategic Management

## الإدارة الاستراتيجية



## مفهوم الإدارة الاستراتيجية

- استراتيجية المنظمة عبارة عن التحركات التنافسية و أساليب العمل لتطبيق تلك التحركات التي يتم توجيهها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة و ذلك لتحقيق أداء ناجح.
- الخطة الاستراتيجية هي "خطة لعب" من الادارة العليا للمنظمة و ذلك من أجل استبقاء نشاط المنظمة، تقوية المكانة التنافسية للمنظمة، إرضاء العملاء و تحقيق الأهداف.

## من غير خطة استراتيجية المدراء لن يملكوا

طريق واضح و معروف لأفضل أسلوب تنافسي

- خريطة طريق إدارية.
- خطة عمل ناجحة و واضحة لتحقيق الأداء المطلوب.

## دورة الإدارة الاستراتيجية

أهم ثلاثة أسئلة استراتيجية:

1. أين نحن الآن؟

والجواب هنا يتضمن التفكير في البيئة الخارجية للسوق و الأوضاع الداخلية للمنظمة من الامكانيات.

2. إلى أين نريد أن نتجه؟

والجواب هنا يتضمن التفكير في تحديد ما الذي تريد تحقيقه الادارة العليا في المنظمة لتصبح المنظمة خلال 5 إلى 10 سنوات.

### 3. كيف سنصل إلى هناك؟

والجواب هنا يتضمن التفكير في تحديد الاستراتيجيات التي ستقوم المنظمة باتباعها لتحقيق الأهداف.



## المنظمة و البيئة

■ **بيئة المنظمة:** مجموعة من أفراد، جماعات، و قوى خارجية للمنظمة يكون لها دور مؤثر على المنظمة. و تنقسم البيئة للمنظمة إلى:

- (1) **بيئة العمليات:** من يكون لهم دور في أداء و تشغيل العمل مثل الموظفين، المنافسين، العملاء، المورددين ... و غيرها الكثير.
- (2) **البيئة الخارجية للمنظمة:** العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية و الثقافية، العوامل السياسية و القانونية، العوامل التكنولوجية.
- (3) **البيئة الداخلية للمنظمة (التحليل الداخلي):** تحليل الـ SWOT.

■ لكل بيئة خاصة و عوامل و معايير محددة تساعدنا على عملية التحليل للوصول إلى أدق و أفضل النتائج التي تساعدنا كمدراء في الادارات العليا على وضع الخطة الاستراتيجية الملائمة لطبيعة عملنا.

## مقدمة

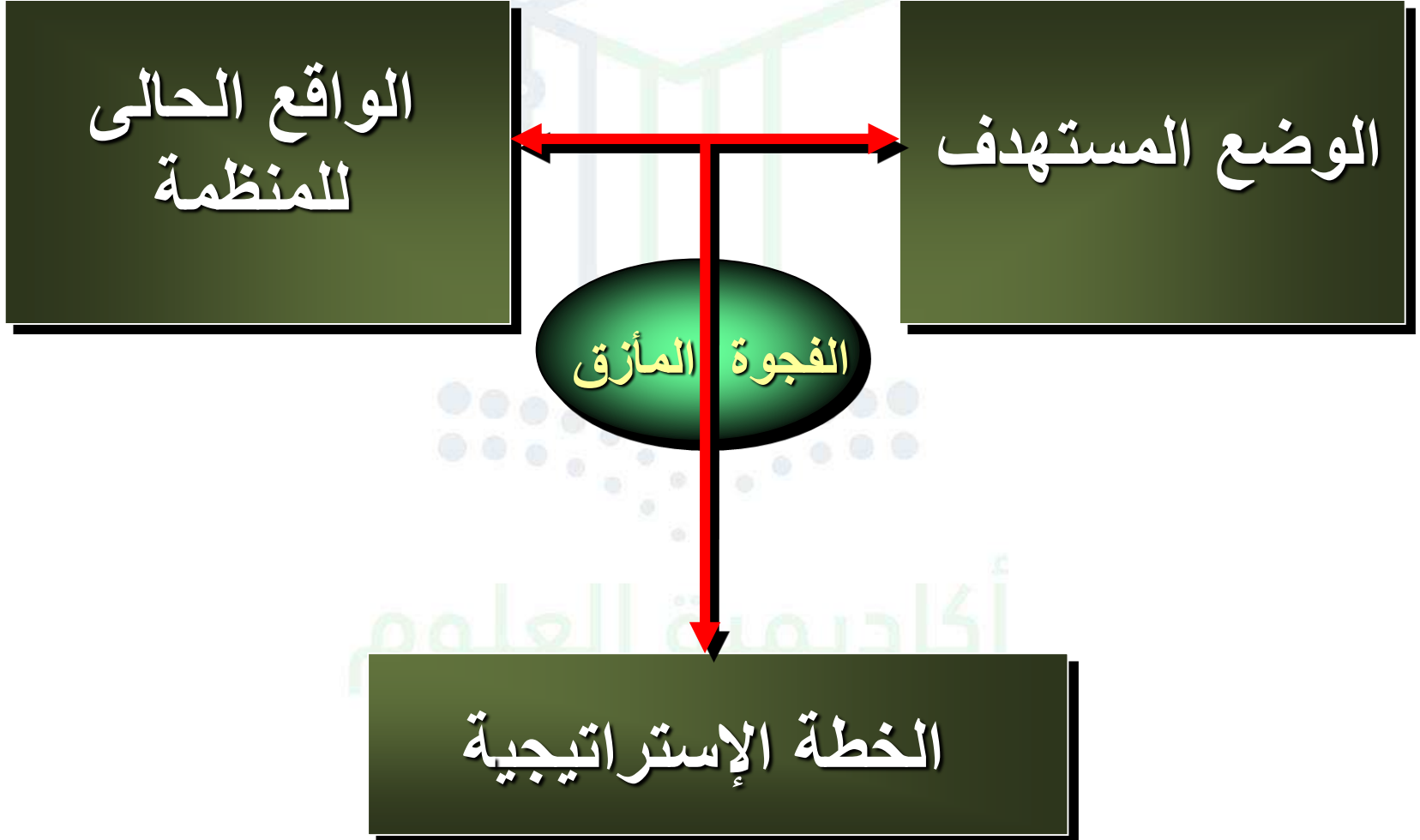
تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية والعولمة فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز. وإدارة التميز، هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Orgs، والجودة الشاملة TQM، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

## الإدارة الاستراتيجية

- هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

- تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات.

## أولى خطوات التفكير الاستراتيجي



## المنظمات الإدارية العربية في مازق في القرن 21:

ويتجسد من خلال المعادلات الآتية:

- 1- المستهدف = المتحقق الفعلي = قصور الإنجازات
- 2- المستهدف = الممكن والمتاح = قصور القدرات
- 3- حجم وسرعة التغيرات < حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات

قصور التخطيط الإستراتيجي

## المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

### لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:

1. خطة استراتيجية متكاملة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.



القيادة الفاعلة + القوى البشرية  
التميز الإداري = المتطورة + الإدارة الإستراتيجية +  
التقنية المتطورة + البيئة المحيطة

## ✓ أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

## ✓ أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

## ✓ أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

## عناصر الإدارة الاستراتيجية

### 1- وضع / صياغة الاستراتيجية:

الرؤية – الرسالة – الأهداف – الخطط – السياسات.

### 2- تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية:

البرامج أو المشروعات – الميزانيات – الإجراءات.

### 3- التقويم والرقابة:

تحديد مجالات القياس – وضع معايير الأداء – قياس الأداء – إجراءات التصحيح

## خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

- ✱ الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- ✱ القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- ✱ الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- ✱ المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- ✱ المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- ✱ المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.
- ✱ المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيدها استخدامها.
- ✱ القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- ✱ القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✱ القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

## الرؤية Vision:

تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟

## الرسالة Mission:

غرض المنظمة أو السبب في وجودها ... لماذا؟

## الأهداف Objectives:

النتائج النهائية للأنشطة ... ما يجب إنجازه ... ماذا؟

## الاستراتيجية Strategy:

خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف .. كيف؟

## السياسة Policy:

خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات .....

## المشروعات Projects:

الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.

## الميزانيات Budgets:

ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية.

## الإجراءات Procedures:

خطوات متتابعة تصف تفصيلا كيف تؤدي الأنشطة أو الأعمال.

## الرؤية Vision

- ❑ تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟
- ❑ إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟
- ❑ ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟

### ❖ في صياغة الرؤية:

الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.

## الرسالة Mission

➤ الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت؟

➤ ما هو عملنا؟ ... ما هي الخدمات التي نقدمها؟

➤ التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة.

➤ تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

➤ يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.

➤ يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية.

## صياغة الرسالة

### تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المنظمة؟
- الخدمات ... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- المكان .. أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محليا / إقليميا / عالميا.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟
- الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بهيئات المنظمة؟
- المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية؟
- التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟

## خصائص وعناصر الرسالة الفعالة

### الخصائص:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.

## الأهداف

### لماذا يجب وضع أهداف لجميع المستويات الإدارية؟

- نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسؤولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.



## تمرين عملي لوضع الرؤية يقوم به مجموعات العمل

يهدف التمرين الى تدريب المشاركين على وضع الرؤية والرسالة

45 دقيقة

شركة أورنج.  
شركة سامسونج.  
شركة لينك.  
شركة تويوتا.  
شركة المقاولون العرب.

## شركة أورنج

### الرؤية:

أن نصبح أفضل مقدمي خدمات الإتصالات في مصر.

### الرسالة:

تقديم أفضل نموذج خدمة للعميل للسعي لتكون الشركة الجاذبة لأفضل الكوادر وتحقيق أعلى قيمة لمساهميننا والمساهمة في تنمية بلدنا بكل فخر وإعتزاز.

## شركة سامسونج

### الرؤية:

قيادة حركة التقارب الرقمي.

### الرسالة:

أن نكون أفضل شركة رقمية إلكترونية في العالم.

## شركة لينك

### الرؤية:

أن نصبح الإختيار الأول لعملائنا فى مجال صناعة البيانات.

### الرسالة:

تقديم خدمات إستثنائية لعملائنا وحلول مبتكرة لإثراءهم بالمعرفة والتسلية.

## شركة تويوتا

### الرؤية:

أن تصبح السيارة رقم 1 في العالم.

### الرسالة:

حصول عملائنا على أفضل الخدمات ذات الجودة العالية والذي من شأنه زيادة حجم المبيعات والعمل بإستمرار على بناء وتعزيز ثقة العميل.

## شركة المقاولون العرب

### الرؤية:

أن تصبح الشركة الرائدة على مستوى شركات قطاع المقاولات في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا في مجال صناعة التشييد.

### الرسالة:

نلتزم بتقديم مستوي عالي من الخدمات والمنتجات طبقاً لمعايير الجودة ، وإرضاء العملاء وموكبة عصر العولمة.

# تمرين لوضع رؤية يهدف التمرين الي زيادة روح المشاركة لدي المتدربين 30 دقيقة

## رؤية وزارة المالية

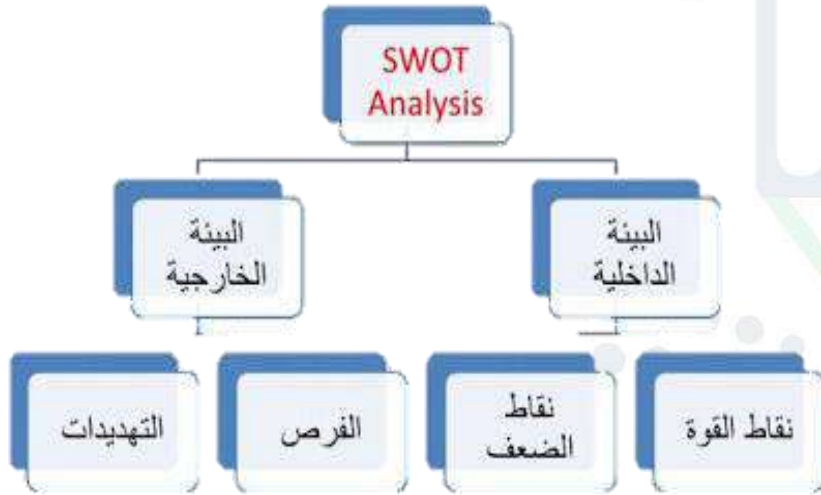
جهاز حكومي رائد ، نموذج يحتذى به علي المستوي الإقليمي و العالمي ،  
إقتصاد مصري رائد يحتذى به علي الخريطة العالمية.



## رسالة وزارة المالية

رسم وتنفيذ السياسات المالية والإقتصادية للدولة بما يحقق النمو الإقتصادي الشامل و الضبط المالي والتوزيع العادل الكفاء لموارد الدولة وإرساء دعائم إقتصاد قوي يحقق رفاهية المجتمع ويحمي مصالح الدولة العليا وأمنها القومي ويحفظ حقوق الأجيال القادمة.

## التحليل باستخدام SWOT



تحليل البيئة المؤثرة على المنظمة

تتيح البيئة الداخلية مواطن قوة تساعد في بلوغ أهدافها، وكذلك مواطن ضعف تمثل عوامل إعاقة، وتؤثر سلباً على كفاءتها وفعاليتها.

• **نقاط القوة Strength:**

هي القدرات الذاتية للمنظمة التي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل يمكن إستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

• **نقاط الضعف Weakness:**

هي أوجه القصور الذاتية، سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات المادية أو البشرية أو نظم العمل، ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

## • نقاط القوة Strength:

- 1- الخبرة الإدارية والفنية المتراكمة.
- 2- التكنولوجيا المستخدمة.
- 3- المركز المالي القوي.
- 4- الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.
- 5- تبني المؤسسة لمعايير الجودة.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

## • نقاط الضعف Weakness:

- 1- تعنت الإدارة العليا.
- 2- أفراد مجلس الإدارة بالقرارات.
- 3- عدم مشاركة الموظفين بالأهداف العامة للشركة.

## حلل البيئة الخارجية لمنظمتك (تحديد الفرص والتهديدات)

تتيح البيئة الخارجية للمنظمة مجموعة من الفرص، التي يمكن الإستفادة منها وإستثمارها لصالح المنظمة، كما تفرض أيضاً على المنظمة مجموعة من التهديدات تحد من قدرتها على بلوغ أهدافها.

### • الفرص Opportunities:

هي مجموعة من الظروف والمتغيرات المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة مثل تدعيم الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة أو تحسين مركزها التنافسي.

### • التهديدات Threats:

هي مجموعة من الظروف أو المتغيرات التي تمثل خطراً قائماً أو محتملاً، تحد من قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها، كما تتمثل أيضاً في موارد أو إمكانيات تحتاجها المنظمة أو تضطر للتعامل معها، في حين لا تستطيع السيطرة أو التأثير عليها بشكل مباشر وسريع.

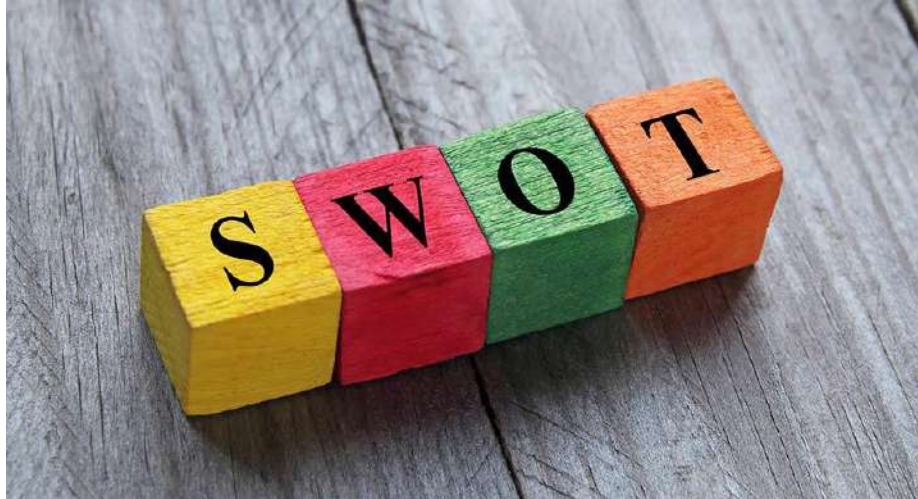
## • الفرص Opportunities:

- 1- الميزة التنافسية للشركة.
- 2- توفر المواد الخام للصناعة.
- 3- الطلب المستمر علي الصناعة.

## • التهديدات Threats:

- 1- دخول منافسين جدد في قطاع الصناعة.
- 2- الأنظمة والتشريعات المتغيرة بشكل مستمر.
- 3- النظرة التقليدية للمنتجات.
- 4- الوضع الإقتصادي العام.

# التحليل الرباعي



### الضعف :

- 1- إرتفاع اسعار المنتجات مقارنة بالمنافسين.
- 2- صعوبة التوافق مع الاجهزة المنتجة من شركات اخري.
- 3- وفاه ستيفن جوبز.

### نقاط القوة :

- 1- قوة العلامة التجارية.
- 2- الولاء الكبير للشركة من قبل عملائها.
- 3- تنوع المنتجات.
- 4- القدرة على الإبتكار والإبداع.
- 5- نظام تشغيل عالي ومميز ISO.

### التحديات :

- 1- زيادة الحصة السوقية للشركات المنافسة.
- 2- المميزات التي يتمتع بها نظام اندوريد.
- 3- شراء شركة مايكروسوفت لقسم الهواتف الذكية بشركة. نوكيا والبدء بإستخدام نظام اندوريد على جهاز نوكيا X.

### الفرص :

- 1- زيادة الطلب على الهواتف الذكية.
- 2- ارتفاع الطلب على الاجهزة اللوحية.
- 3- ارتفاع معدل الوعي بالتقنيات الحديثة.



التحليل الرباعي لشركة أبل العالمية

<p>أهم مواطن الضعف (W)</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p> <p>-4</p>	<p>أهم مواطن القوة (S)</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p> <p>-4</p>	<p>نتائج تحليل البيئة الداخلية</p> <p>نتائج تحليل البيئة الخارجية</p>
<p>(W/O)</p> <p>-1 عظم استغلال الفرص</p> <p>-2 قلة استخدام نقاط الضعف</p>	<p>(S/O)</p> <p>-1 عظم استغلال الفرص</p> <p>-2 عظم استخدام نقاط القوة</p>	<p>أهم الفرص (O)</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p> <p>-4</p>
<p>(W/T)</p> <p>-1 قلة التهديدات</p> <p>-2 قلة نقاط الضعف</p>	<p>(S/T)</p> <p>-1 قلة التهديدات</p> <p>-2 عظم استخدام نقاط القوة</p>	<p>أهم التهديدات (T)</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p> <p>-4</p>

## خصائص الأهداف

Relevance.  
Practicality.  
Challenge.  
Measurability.  
Schedualbility.  
Balance.  
Accountability.  
Totality.  
Hierarchy.

الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية.  
العملية والواقعية.  
التحدي.  
القابلية للقياس.  
الجدولة الزمنية.  
التوازن.  
المساءلة.  
الشمولية.  
التدرج.

## الأهداف على ثلاثة مستويات

### أهداف استراتيجية

### Strategic Goals

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Ended–Open

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## أهداف تكتيكية Tactical Goals

- يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:
- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

## أهداف تشغيلية Operational Goals

- يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:
- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

## أمثلة

- سرعة إنجاز الإجراءات الخاصة بالمتهمين حسب المعايير المحددة.
- الاستجابة الفورية للبلاغات الواردة لغرفة العمليات.
- تدريب العاملين في مجال الإسعاف وفق المعايير العالمية.
- عقد ندوات توعية عن الظواهر الأمنية السالبة.

## الاستراتيجية Strategy

- منهجية أو أسلوب للعمل.
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

## صياغة الإستراتيجية

**تحاول الاستراتيجية الإجابة على الكثير من التساؤلات مثل:**  
**مثال عملي لجهاز الشرطة**

- هل نقصر نشاطنا على الأمن العام أم نتوسع في كافة مجالات العمل الشرطي؟
- هل نركز خدماتنا على المدينة أم نتوسع إلى مناطق أخرى؟
- هل نتخصص في تقديم خدمات شرطية محددة أم ننوع هذه الخدمات؟
- هل نركز دورنا على أحياء أو فئات محددة من المدينة أم نتوسع في هذا الدور ليشمل جميع المناطق والفئات؟
- هل نركز في تقديم خدماتنا على العدد أم المساحة الجغرافية؟
- كيف نستجيب لرغبات المستفيدين بخدماتنا والمتعاملين معنا ونعزز ثقتهم فينا؟
- كيف نستطيع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لنا
- كيف نتمكن من زيادة إنتاجية العاملين بالجهاز وتهيئة بيئة عمل فاعلة لهم؟
- كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا وفي نفس الوقت نخفض تكلفته؟

إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب  
الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي  
الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

## مراحل / خطوات الإدارة الإستراتيجية

### ❖ صياغة الإستراتيجية

- ❖ على المستوى العام: التوجه العام:  
الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية،  
المحاور الأساسية ، تخصيص الموارد المتاحة.
- ❖ على مستوى الإدارات والقطاعات:  
الأهداف التكتيكية، بدائل الخطط والبرامج  
والمشروعات اللازمة.
- ❖ على مستوى الوحدات / الوظائف.

### ❖ تقويم الإستراتيجية :

- ❖ مراجعة أسس بناء الإستراتيجية.
- ❖ وضع معايير الأداء.
- ❖ قياس الأداء.
- ❖ إتخاذ القرارات اللازمة.

### ❖ تقييم الأوضاع الحالية:

- مراجعة الرسالة والأهداف الحالية
- تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة
- مراجعة الأوضاع الداخلية
- مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

### ❖ تطبيق الإستراتيجية:

- ❖ ممارسة الوظائف الإدارية:  
التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة.
- ❖ تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.
- ❖ تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.
- ❖ تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.
- ❖ تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- ❖ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات و.....

## "تساؤلات يجب الإجابة عليها"

### • الهيكل التنظيمي:

- (1) هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟
- (2) هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات؟
- (3) هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسئوليات؟
- (4) هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات؟ وما هي؟
- (5) هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة؟
- (6) هل يوجد دليل لتوصيف الوظائف؟ وهل يتم استحداثه؟
- (7) ما مدى الاعتماد على التوصيف الوظيفي في:
- (8) تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- (9) تقييم أداء الموظفين؟
- (10) ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة؟
- (11) هل يسمح البناء التنظيمي بتفويض السلطات؟
- (12) هل هناك عقبات تعترض التفويض؟ ما هي؟
- (13) هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق؟
- (14) ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات الشريعية (مركزية / لا مركزية)؟
- (15) هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة؟
- (16) هل تبدو نسبة الإداريين إلى المتخصصين معقولة؟

## "تساؤلات يجب الإجابة عليها"

### • الموارد البشرية:

- (1) هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟
- (2) هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟
- (3) ما نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية؟
- (4) ما هي نوعية الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية؟
- (5) هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة؟
- (6) هل تتوافر نظم لحفز العاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم؟

## "تساؤلات يجب الإجابة عليها"

### • الفلسفة والأنماط الإدارية:

- (1) هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطوير والتغيير لصالح العمل؟
- (2) هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم؟
- (3) هل تتوفر لدى الإدارة الحالية درجة عالية من الولاء والانتماء؟
- (4) هل توجد سياسات واضحة للعمل؟ وهل تغطي هذه السياسات مختلف المجالات؟
- (5) هل يتم تعديل سياسات واجراءات العمل وفقا للظروف والمستجدات البيئية؟
- (6) هل توجد شكوى من الموظفين أو المواطنين بشأن بعض الإجراءات؟
- (7) هل يساعد النمط الإداري الحالي في حفز الموظفين ودفعهم للعمل الجاد؟
- (8) ما مدى ترحيب الإدارة بأراء ومقترحات الموظفين؟
- (9) هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟
- (10) وما مدى كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها؟

## "تساؤلات يجب الإجابة عليها"

### النظم الإدارية والمعلوماتية:

- (1) ما مدى مساعدة الأنظمة واللوائح الحالية في ترشيد الأداء وضبط حركته؟
- (2) هل توجد أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة؟
- (3) هل هناك تعارض أو ازدواجية أو تداخل بين النظم واللوائح المختلفة؟
- (4) إلى أي حد تساعد النظم الحالية في تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي للعمل؟

## خطوات التحليل

- تحديد نوع المعلومات المطلوبة.
- جمع المعلومات وتبويبها ومناقشتها.
- تحديد آثار هذه المعلومات على مسارات العمل.
- تحديد الأهمية النسبية لهذه الآثار.
- تحديد جوانب القوة وجوانب القصور.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## التحليل الموقفي (تقييم الأوضاع الحالية)

### البيئة الداخلية:

- تشمل كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة (مادية / بشرية / معنوية).

### الهدف:

- تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً.
- تحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتي يمكن معالجتها أو التغلب عليها.

## أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية

الموارد  
البشرية

الهيكل  
التنظيمي

النظم الإدارية  
والمعلوماتية

عناصر  
البيئة  
الداخلية

الفلسفة  
والأنماط  
الإدارية

أدوات وأساليب  
تقديم الخدمة

# The Broad Environment

## البيئة الخارجية



# The Broad Environment (PEST Analysis) البيئة الخارجية

- Sociocultural forces.
  - economic forces.
  - political forces.
  - Technological forces.
- البيئة الثقافية و الاجتماعية.
  - البيئة الاقتصادية.
  - البيئة السياسية.
  - البيئة التكنولوجية.

## Socio-cultural Trends البيئة الثقافية و الاجتماعية

■ الشكاوى المسموعة و المقروءة من المجتمع (العملاء) تساعد المنظمة لتجنب ارتكاب المشاكل التي قد تجعل من المنظمة سيئة في نظر المجتمعات.

الحفاظ على سمعة جيدة للمنظمة في غاية الأهمية و يمكن أن يكون أحد الوسائل التنافسية  
التغيرات في المجتمع تؤدي إلى خلق فرص و قد تؤدي أيضا إلى تهديدات تؤثر على نمو أرباح المنظمة.

التغيرات قد تساعد على تنبؤ متطلبات المستقبل

# Major Sociocultural Issues

## بعض أمثلة العوامل الثقافية و الاجتماعية

- الثقافة: هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى.
- تنقسم العناصر الى ثلاثة عناصر ذات أثر محسوس على القرارات و الممارسات:
  - 1- العناصر فيزيقيه (طبيعية):

وهذه بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين: عناصر الطقس و المناخ، الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي ( الطول والوزن واللون).
  - 2- العناصر الديمغرافية:

وحيث تتضمن: معدل النمو السكاني، حجم الأسرة، التعليم، الحضر والريف، التلوث.
  - 3- العناصر السلوكية:

وتتضمن بيئة المجتمع، الحراك الاجتماعي، الدين والنظرة الى العمل، أهمية نوع المهنة، النظم الاجتماعية، اللغة والاتصالات ، معدلات الجريمة.

# Global Economic Forces

## العوامل الاقتصادية

- Economic growth.
- Interest rates.
- Inflation.
- Exchange rates.
- Trade deficits.
- النمو الاقتصادي.
- سعر الفائدة.
- التضخم.
- سعر تبادل العملة.
- الكساد.

## Technological Forces العوامل التكنولوجية

- التغير و التطور التكنولوجي يؤدي إلى خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، عمليات تشغيلية جديدة و في بعض الحالات قد يساعد في إيجاد منظمات أعمال جديدة. أيضا قد يؤدي إلى تغيير في نمط سلوك المجتمعات.
- العوامل السياسية و القانونية:تعتمد كثير من المنظمات على القوانين و العوامل السياسية للدول في نجاح المنظمة.

## البيئة الخارجية

- تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته.
- يفيد تحليل هذه المتغيرات في:
  - \* صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - \* كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
  - \* تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.
  - \* تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

- التوسعات العمرانية.
- الأسواق التجارية.
- التجمعات السكانية.
- المنشآت الحكومية والخدمية.

- النظم السياسية والإقتصادية
- القوانين والتشريعات، والإتفاقيات الدولية، معدلات الدخل والبطالة والتضخم.
- الهيكل الإقتصادي ومؤشراته.
- المؤسسات المالية وتعاملاتها.

### أهم عناصر البيئة الخارجية

- النظم الإجتماعية والثقافية: القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد الثقافة لعامة والوعى الدينى، أجهزة ونظم الإعلام، التغيرات والتركيبية السكانية.

- المستفيدين بخدمات المنظمة: أعدادهم ونوعياتهم وأماكن تواجدهم وخصائصهم الديموغرافية ومعدلات نموهم.

## الفرص

- الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة.
- التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة.
- العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وإداريا.
- انشاء جمعيات أو هيئات إقتصادية على المستوى الإقليمي أو الدولي.

## التحديات

- الانكماش الاقتصادي.
- ارتفاع نسبة البطالة.
- ظهور أزمات سياسية و إقتصادية جديدة.
- غياب التشريعات والنظم التي تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المنظمة.
- الشللية والتكتلات بين العاملين بالمنظمة.

## تحليل (SWOT) لشركة البيبي سي PEPSI-CO

- يظهر تحليل SWOT أيضًا نقاط القوة الداخلية لشركة PepsiCo مثل فريق الإدارة الخبير، وخط إنتاج تنافسي، وعالم التسويق العالمي، والجهود المتواصلة التي يقوم بها بحثهم وتطويرهم لبحث الاتجاهات في الصناعة ولأن يكونوا مبدعين في استغلال هذه الاتجاهات. بعض الفرص المحتملة المذكورة في تحليل SWOT هي الأسواق المتنامية للأغذية العرقية المتخصصة والمنتجات الغذائية الصحية. وهناك فرصة أخرى تتمثل في أن دخل المستهلكين مرتفع مما يمكنهم من أن يكونوا أقل حساسية للأسعار، وأصبحت الراحة أكثر أهمية للعديد من البلدان حول العالم.
- على الرغم من أن شركة PepsiCo لديها الكثير من القوة، إلا أن بضع نقاط ضعف تكمن في حقيقة أن الشركة كبيرة للغاية ويمكن أن تفقد التركيز أو تعاني من مشكلات الصراع الداخلي. عدد قليل من التهديدات يجب على شركة PepsiCo أن تدرك مدى سهولة موثوقية خط منتجاتها، والمنافسة البحتة تقريبًا في تسعير منتجاتها، وسرعة التقدم التكنولوجي التي تتسبب في أن المنتجات الحالية لم تعد الأكثر تقدمًا.

## تحليل (SWOT) لشركة البيبي سي PEPSI-CO

على الرغم من أن شركة Pepsi-Co لديها الكثير من القوة، إلا أن بضع نقاط ضعف تكمن في حقيقة أن الشركة كبيرة للغاية ويمكن أن تفقد التركيز أو تعاني من مشكلات الصراع الداخلي. عدد قليل من التهديدات يجب على شركة PepsiCo أن تدرك مدى سهولة موثوقية خط منتجاتها، والمنافسة البحتة تقريبًا في تسعير منتجاتها، وسرعة التقدم التكنولوجي التي تتسبب في أن المنتجات الحالية لم تعد الأكثر تقدمًا.

## نقاط قوة شركة البيبيسي كولا PEPSI

1. صورة الشركة: هو أيضا مؤسسة ذات السمعة الطيبة. ومعروف جيدا في جميع أنحاء العالم. تصور لإنتاج منتج عالي الجودة.
2. وعي الجودة: وهي تحافظ على جودة عالية حيث تقوم شركة بيبيسي كولا الدولية بتجميع العينة من منشآتها الإنتاجية المختلفة وإرسالها للاختبار في الشركة الأم.
3. علاقة جيدة مع الجودة: طوال تاريخها، لديها علاقة جيدة مع تطبيق الجودة في مختلف أقسامها.
4. القدرة الإنتاجية: لديها أعلى قدرة إنتاجية عالية جدا.
5. حصة السوق: لديها أعلى حصة في السوق.

## نقاط قوة شركة البيبيسي كولا PEPSI

6. عدد كبير من أعمال التنوع: لديها التنوع في العديد من الشركات مثل: مشروبات البيبيسي ومطاعم بيبيسي.
7. ثقافة التكنولوجيا العالية: تتمتع بيئة العمل والثقافة بأكملها في بيبيسي كولا بإمكانية الوصول السريع إلى قاعدة بيانات مركزية وتستخدم أجهزة الكمبيوتر كأدوات أعمال للتحليل وصنع القرار بسرعة.
8. الرعاية: وهم يستخدمون بشكل رئيسي المشاهير في حملاتهم الدعائية.

## نقاط ضعف شركة البيبسي كولا PEPSI

1. انخفاض في الذوق: خلال السنوات الأخيرة، تم نشره في أحد المراكز المالية بأنه كانت هناك شكاوى كبيرة من العملاء فيما يتعلق بالطعم السيئ الذي عاشوه خلال فترة عدة أسابيع من عام 2017.
2. نهج قصير الأجل: لديهم نقص في التركيز على هذا في إعلاناتهم مثل في الوقت الحالي عندما يفقدون عرض الشراب الرسمي في سباق الفورميلا أو أية نشاطات أخرى قد تجري.
3. ضعف التوزيع: انهم يفتقرون الخبرة في تقديم المنتجات في المناطق الريفية والتركيز فقط على المناطق الحضرية.
4. انخفاض معرفة المستهلك: غير قادر على تعظيم المعرفة المحلية المستهلك.

## الفرص المتاحة عند شركة البيبيسي كولا PEPSI

1. زيادة السكان: كما هو الحال في جميع أنحاء العالم تقريبا، فإن معدل النمو يتزايد بدوره مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والضروريات، لذلك يجب عليهم اجتذاب الوافدين الجدد.
2. تغيير الاتجاه الاجتماعي: يندفع الناس نحو الوجبات السريعة والمشروبات بسبب الحياة التي أصبحت أسرع بكثير، فهي توفر للشركة خدمة متميزة لالتقاط هذه السوق سريعة الحركة بمنتجاتها.
3. التنويع: قد يدخلون في تجارة الملابس من أجل تعزيز العلامة التجارية الخاصة بهم، عن طريق صنع الملابس الرياضية للاعبين الذين يمثلون اسمهم عن طريق ارتداء ملابسهم.

## التحديات عند شركة البيبسي كولا PEPSI

1. المقلدين: لديهم أيضا مشكلة المقلدين كما يتلقى شكاوى من العملاء التي يجدونها تأخذ المنتج في تنكره لمنتجات بيبسي.
2. اللوائح الحكومية: وهم يواجهون المشكلة إذا استخدمت الحكومة ضرائب عليهم مما اضطرهم إلى رفع سعر منتجاتهم.
3. مشكلة نقص الشركة: مرة أخرى ، يشكل هذا تهديداً خطيراً من مورديها كما لو كان المورد غير راضٍ عن الشركة. يمكنه تخفيض العرض واستغلال الشركة. سوف يؤثر هذا الإجراء بالتأكيد على عملية الإنتاج.
4. البدائل غير الكربونية: البدائل غير الغازية، مثل العصائر والعلامات التجارية فالشاي أهم مشروب موجود في دول عديدة.

## قبل صياغة الاستراتيجية

❖ تذكر أن الاستراتيجية هي الإطار العام أو المرشد العام لنشاط المنظمة خلال السنوات القادمة، وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها، وهي الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها.

## صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

تذكر أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

- المستوى الكلي
- المستوى القطاعي
- المستوى التشغيلي
- في إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:
- لتحديد التوجه العام.

## هرمية الإستراتيجيات

○ تذكر أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

- المستوى الكلي
- المستوى القطاعي
- المستوى الجزئي (التشغيلي)

في إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:

- لتحديد التوجه العام.
- النمو.
- الثبات والاستقرار / الإبقاء على الوضع الحالي.
- الانكماش

## النمو

- ✓ تعني التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي.
- ✓ توضع أهدافها أو النتائج المطلوب تحقيقها حول:
  - \* زيادة أعداد العاملين بالمنظمة.
  - \* انشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.
  - \* تطوير طرق وأساليب العمل.
  - \* استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المنظمة.
  - \* غرس قيم وأخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين.

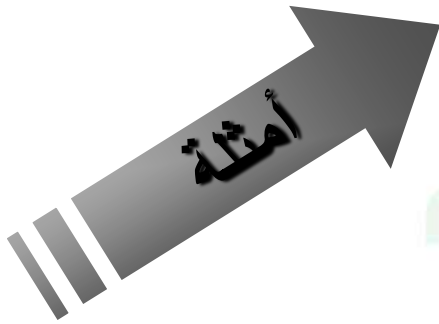
أمثلة

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

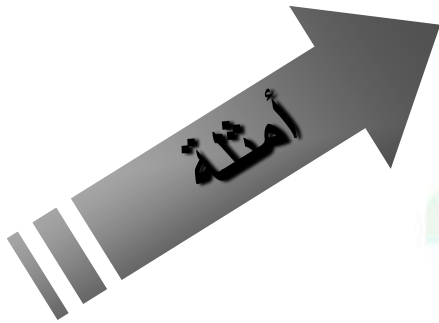
## من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي:

- استراتيجية التركيز: وتعني التخصص في تقديم خدمة أو مجموعة محددة من الخدمات، أو خدمة منطقة أو عدة مناطق جغرافية معينة.
- ✓ التركيز على شريحة معينة من المستخدمين بخدمات المنظمة.
- ✓ اعطاء اهتمام أكبر بالسوق المحلية والدولية.
- ✓ التركيز على التغييرات والتحديات القادمة التي تواجه المنظمة.



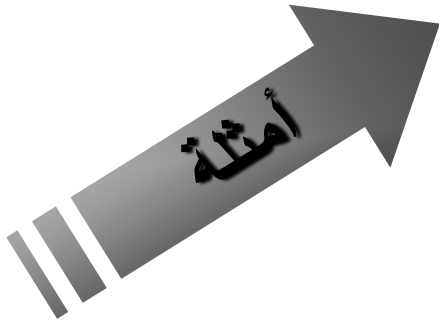
## من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي:

- استراتيجية التنوع: وتعني إضافة خدمات جديدة
- تقديم أشكال جديدة من الخدمات مثل:
- المشاركة مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص
- المشاركة مع مؤسسات الحكم المحلي.
- وضع الخطط والبرامج التدريبية والإستشارية لمؤسسات الإدارة المجتمعية.



## من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي:

- استراتيجية التكامل: وتعني الاندماج أو المشاركة مع المؤسسات الأخرى
- الاندماج مع المؤسسات التتمكوية.
- المشاركة والتنسيق مع المؤسسات والمنظمات ذات الإهتمام المشترك.
- التكامل مع القطاع الحكومى والخاص ومؤسسات المجتمع المدنى فى تطوير وتنمية البيئة.



## الإنكماش

تعني تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة.

وقد تستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات التالية:

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى تناقص الاعتمادات المالية.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية.
- صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط المنظمة أو مجالات عملها.
- ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة وتحدي.

## تطبيق الإستراتيجيات

متطلبات التطبيق الفعال تتضمن:

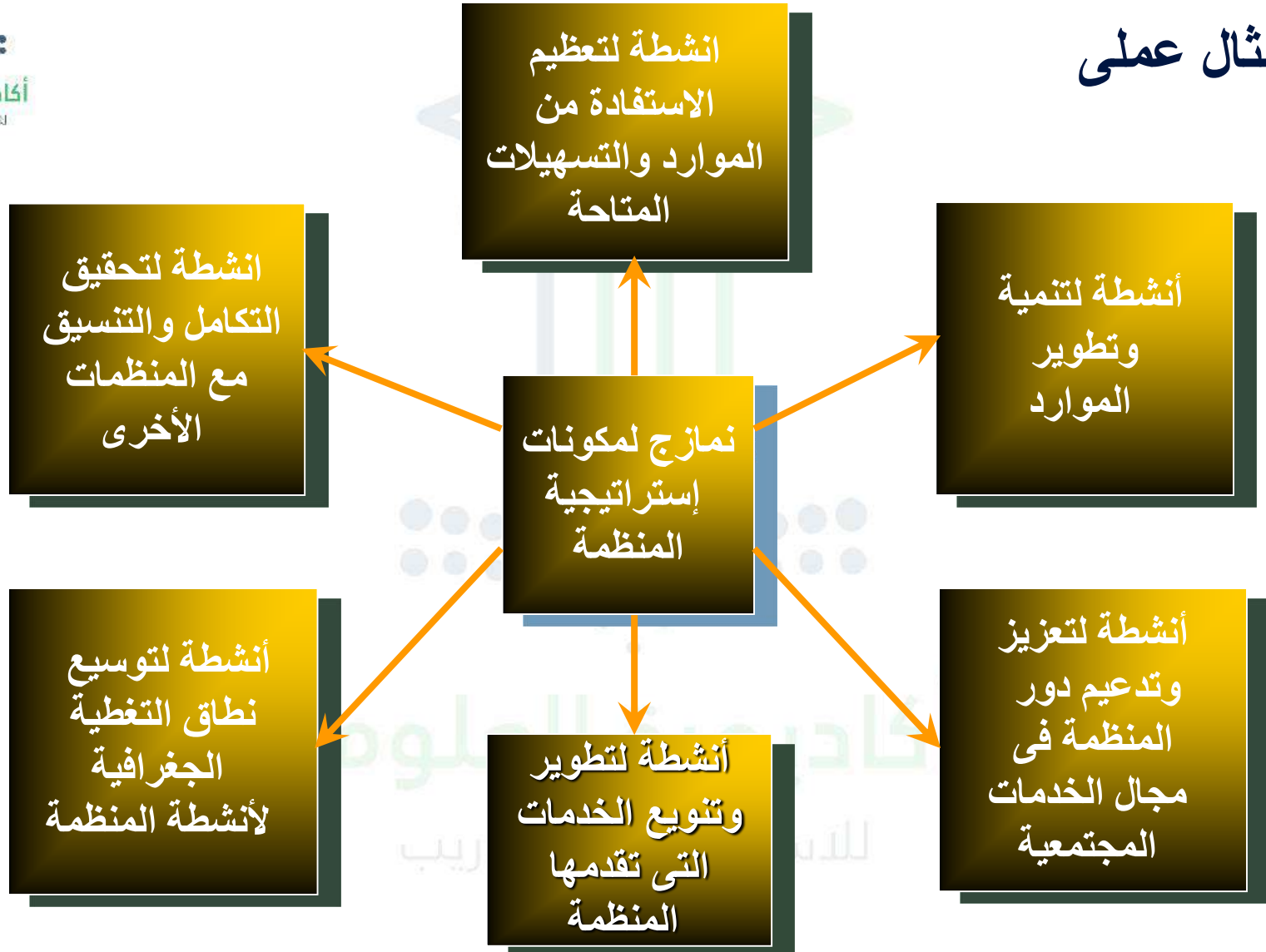
1. الهياكل التنظيمية
2. أنظمة العمل..
3. نظم معلومات وإتصالات.
4. ثقافة مؤسسية إيجابية.
5. مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
6. ممارسات إدارية فعالة.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# تطبيق الإستراتيجيات

مثال عملي



## المحاور الستة الأساسية للاستراتيجية

- (1) دعم وتنمية الموارد المالية والبشرية.
- (2) الإعلام والتوعية التنموية.
- (3) جودة ونوعية الخدمات المقدمة.
- (4) التنسيق والتكامل مع المؤسسات الأخرى.
- (5) البنية الأساسية والمؤسسية.
- (6) تعظيم الإنتاجية وترشيد الإنفاق.

# تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

تذكر أن

- النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها.
- صياغة الاستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية.

# وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني ممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

قد يتم التنفيذ من خلال:

- التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة.
- ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية.
- وكلاهما يتطلب:
- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي.
- تحديد واضح لاختصاصات وحدات أو مراكز العمل.
- إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية.
- إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة.
- تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية.
- تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.
- صياغة السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
- وضع نظم الرقابة والحوافز.
- توفير المناخ المحفز على الاتقان وتحمل المسؤولية.

# تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد



أنظمة العمل

الهيكل التنظيمية

متطلبات التطبيق  
الفعال للإستراتيجية

مهارات وخبرات  
وقدرات متميزة

ممارسات  
إدارية فعالة

ثقافة مؤسسية  
إيجابية

نظم معلومات  
وإتصالات

## تنفيذ الاستراتيجية: وضعها موضع التطبيق

# Strategy Implementation: Organizing For Action

## مقدمة

- ان تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا اكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا.
- اذ ان فشل الادارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وانما يتعداها الى فشل الادارة الاستراتيجية ككل , ومهما كانت الادارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وادوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لامعنى لها اذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل الى خطوات تنفيذية سليمة.
- ان الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ , كما ان مرحلة التنفيذ تهتم بأدارة العوامل المؤثرة اثناء العمليات والانتاج وانها تبنى على اساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة , بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي , ويمكن القول ان صياغة الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الاولى للتنفيذ الفعال.
- وان المدراء الكفاء غالبا ما يتحركون الى الخلف والى الامام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها , اذ ان الادارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة اثناء تنفيذها.

## تنفيذ الاستراتيجية

أن تنفيذ الاستراتيجية هو المجموع الكلي للأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وهي العملية التي من خلالها توضع الأهداف, الاستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والجراءات.

## بدء عملية التنفيذ على صانعي الاستراتيجية الاخذ بنظر الاعتبار الاسئلة:

- من هم الافراد الذين سوف يتعدون عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ؟
- ماذا يجب أن يتم عمله لتراصف عمليات الشركة في التوجه الجديد ؟
- كيف سيعمل كل شخص مع زميله الاخر من اجل تنفيذ ما هو مطلوب منهم ؟

## وفي استطلاع عن مصير 500 شركة كشفت بأن أكثر من نصف الشركات عانت من المشاكل العشرة التالية عند محاولتها لتنفيذ التغيير الاستراتيجي:

- أن التنفيذ قد يأخذ وقتا أكثر مما هو مخطط له.
- ظهور مشاكل كبيرة غير متوقعة.
- عدم تنسيق النشاطات بشكل فعال.
- الانشطة التنافسية والازمات تصرف الاهتمام عن التنفيذ.
- ضعف كفاءة وقدرة العاملين على تنفيذ مهامهم بشكل جيد.
- ضعف تدريب العاملين في المستويات الدنيا.
- عوامل البيئية الخارجية التي تخلق المشاكل لا يمكن السيطرة عليها.
- مدراء الاقسام ليس لديهم قدرة كافية للتوجيه و القيادة.
- نشاطات ومهام التنفيذ الاساسية لم تعرف بشكل جيد.
- نظام المعلومات لم يراقب الانشطة بشكل كافي.

## من ينفذ الاستراتيجية Who Implements Strategy

- اعتمادا على كيفية تنظيم الشركة فأن اولئك الذين ينفذون الاستراتيجية من المحتمل أن يكونوا مجموعة اكثر تناقضا واختلافا من أولئك الذين صاغوا الاستراتيجية.
- أن شركات متعددة الصناعات المنفذون فيها هم كل شخص في المنظمة من الافراد ومدراء الاقسام او وحدات العمل الاستراتيجي SBUS يعملون مع مرؤوسيههم ليضعوا خطط التنفيذ موضع التطبيق وبشكل واسع.
- اما مدراء المصنع أو مدراء المشروع ورؤساء الوحدات يضعون مع بعضهم البعض خطط لمصانعهم المحددة واقسامهم ووحداتهم لذلك السبب فان كتل مدير تشغيلي نزوال الى مشرف الخط الاول وكل عامل فيه هو مشترك بطريقة ما في تنفيذ اعمال الشركة واستراتيجياتها سواء على مستوى الشركة او وحدات الاعمال او المستوى الوظيفي.

## تطوير البرامج والموازنات والاجراءات

### 1- البرامج Programs:

أن الغرض من البرامج هو جعل الاجراءات الاستراتيجية موجهة لوضعها موضع التنفيذ علي سبيل المثال عندما قامت شركة بالتحول الاستراتيجي احتاجت بشكل كبير الي تخفيض الكلف والمصاريف وقدمت الادارة برامج تسمى (لين 6) سحما اذا طورت هذه البرامج بشكل محدود لتعريف وتحسين الاداء الضعيف للعمليات).

### 2- الموازنات:

بعد البرامج تبدأ عمليات الموازنة وخطط الموازنة هي اخر فحص حقيقي فيما اذا كانت الاستراتيجية المختارة للشركة منطقية ام لا. ان الاستراتيجية المثالية يجب أن تكون على اسس عملية بعد تطبيق البرامج المحددة.

### 3- الاجراءات:

بعد انجاز البرامج و موازنات الشركات واقسامها يجب تطوير الاجراءات وغالبا ما تسمى إجراءات التشغيل وهي غالبا ما يفصل الأنشطة المتنوعة التي يجب أن تنجز لاكمال برامج الشركة وتسمى أيضا الروتين التنظيمي والاجراءات هي الوسائل الاساسية التي تنجز من خلال الشركة اكثر مما تعمل ويجب أن تتكيف الاجراءات لتعكس أي تغييرات في التكنولوجيا أو الاستراتيجية.

## كيف تنفذ الاستراتيجية ؟ وضعها موضع التطبيق:

### How is strategy to be implemented? Organize for Action:

قبل ان تقود الخطط الى الاداء الحقيقي على الشركة ان تنتظم نفسيا بشكل مناسب وفق قدراتها من خلال امتلاكها لفرق عمل كافي وانشطة قادرة على تحقيق الاهداف المطلوبة.

ان اي تغير في استراتيجية الشركة من المحتمل جدا ان يتطلب تغير في الهيكل التنظيمي لها وتوفير المهارات التي قد تحتاجها في الوضع الجديد ، وعلى المدير اختبار الهيكل التنظيمي الحالي لتحديد مواقع التغير .فهل ينبغي تجميع الانشطة المختلفة أم يتم اجراء تغيير في طريقة انجاز العمل وهل ستكون القرارات مركزية ام لا مركزية في الاماكن البعيدة وهل تدار الشركة بنطاق واسع ام ضيق من القرارات والقواعد والضوابط وهل ستكون ذات هيكل اداري واسع (العديد من المدراء) وهل تحتاج الى عدد كبير من المشرفين أم عدد محدود لتحسين اداء المستخدمين.

## Stages Of Corporate Development

### مراحل تطوير الشركة

تميل الشركات الناجحة الى اتباع نماذج لتطوير هياكلها كلما نمت وتوسعت، فتبدأ بهيكل بسيط كما في المنظمات الريادية (الشخص يعمل كل شئ) ومن ثم تكبر وتنظم على شكل خطوط وظيفية من اقسام تسويق ونتاج ومالية ، ومع استمرار النجاح قد تضيف الشركة خطوط انتاجية جديدة في صناعات مختلفة تنظم نفسها على شكل اقسام متصلة ببعضها البعض.

الاختلاف بين هذه المراحل الهيكلية الثالثة لتطوير الشركة يولد انظمة واستراتيجيات واهداف ومشاكل

وخصائص اخرى يوضحها الجدول.

الوظيفة	مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3
1.المشاكل الاساسية	البقاء والنمو والتعامل مع المشاكل قصيرة الاجل	نمو وتوسع ورشد	الثقة في الادارة والاستثمار والرقابة
2.الاهداف	شخصية وذاتية	الربحية واهداف الاداء	ROI وربحية للسهم
3.الاستراتيجية	استغلال الفرص التي يراها المدير	مقيدة بنطاق المنتج الواحد الاساسي	تنوع المنتجات واستغلال الفرص
4.الخصائص الاساسية للهيكل	وحدة واحدة ومدير واحد	مجاميع متخصصة وظيفية	فريق عمل متنوع المهارات
5.a المقاييس والرقابة	نظام محاسبة بسيط وتسويات يومية	نمو الرقابة بواسطة الشخص واحد	نظام رسمي معقد لتقييم الاداء
5.b مؤشرات الاداء	معايير شخصية	معايير داخلية ووظيفية مثل مقارنة الموازنة والعلاقات الشخصية.	مقاييس اكثر معيارية مثل الحصص السوقية وقيادة المنتج والتطوير الشخصي والمسؤولية العامة وموقف العاملين
6.نظم العقوبات والمكافئات	غير رسمي وشخصي يستخدم للحفاظ على السيطرة وتقسيم الموارد	مهيكلا اكثر وفق سياسات متفق عليها	تنوع كبير في انظمة المكافئات والعقوبات على اساس رسمي ومنتظم

## المرحلة الاولى/ الهيكل البسيط:

تعرف هذه المرحلة بمرحلة الريادي الذي يؤسس الشركة ويميل لصنع كتل القرارات المهمة شخصيا ويتخذ بكل تفاصيل ومراحل المنظمة ، ومن اهم نقاط القوة في هذه المرحلة هي مرونة الشركة وقدرتها على التحرك وقيادة الريادة فضلا عن كونها تعطي الشركة حافزا لتناضل من اجل النمو.

## المرحلة الثانية / الهيكل الوظيفي:

تبدأ هذه المرحلة عندما يبذل الريادي بفريق من المدراء لهم تخصصات وظيفية ، كما ويتطلب التحول في هذه المرحلة تغير كبير في النمط الاداري سواء الادارة الشركة ام لمدير المكتب ، خصوصا اذا كان نفسه هو الريادي في المرحلة الاولى ، اذ عليه ان يتعلم التحويل وبدون ذلك لن تتفع اضافة كوادر جديدة، وفي هذه المرحلة تفضل استراتيجية النمو العمودي والافقي.

## المرحلة الثالثة/ الهيكل المتعدد:

تتميز المرحلة الثالثة في إدارة مختلف خطوط الانتاج للمنظمات في العديد من الصناعات. وهي تعطي سلطة اتخاذ القرار بشكل المركزي. تنمو المنظمات في المرحلة الثالثة عن طريق تنويع خطوط منتجاتها وتوسع لتشمل مناطق جغرافية أوسع. تنتقل الى هيكل تنظيمي متعدد مع مقر عام مركزي واقسام تشغيلية المركزية حيث يمثل كل قسم أو وحدة عمل في المنظمة الهيكل الوظيفي في المرحلة الثانية. كما أنها قد تستخدم هيكل تكاملي إذا اختارت الإدارة العليا الحفاظ على مجموعتها من المرحلة الثانية و التي تعمل بشكل مستقل.

## عوائق مراحل التغيير:

غالباً ما تجد الشركات نفسها في وضع صعب بسبب اعاقا انتقالها الى المرحلة المنطقية التالية من التطور ، وحواجز التطور قد تكون داخلية (مثل الافتقار الى الموارد او الى المقدرة او رفض الإدارة العليا منح تحويل اتخاذ القرارات اللازمة) او خارجية (مثل الظروف الاقتصادية او عجز العمالة او الافتقار الى نمو السوق).

## ومن هذه الميول هي :

### 1- الولاء ألى الرفاق:

جيد الا انه سرعان ما يتحول الي مسؤولية والتزام والتصرف بمحسوبية.

### 2- التوجه للمهمة:

التركيز على الوظيفة يعتبر مهم في البداية لكن بعدها يصبح مجرد اهتمام زائد عن الحد.

### 3- التفكير المتفرد:

الرؤية الجيدة مطلوبة لتقديم منتج جديد ولكن يمكن ان تصبح رؤية حمقاء كلما نمت الشركة الى اسواق ومنتجات اكبر.

### 4- العمل فى العزل:

يعد كارثة للمدير التنفيذي الذي يعمل مع جماهير متعددة.

## التنفيذ الاستراتيجي

### مفهوم وأهمية التنفيذ الاستراتيجي

تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها.

إن النجاح في تخطيط أو صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فكم من استراتيجية جيدة كتب لها الفشل بسبب التطبيق، فالتنفيذ قد يحول خطة جيدة إلى فاشلة، أو خطة مشكوك فيها إلى ناجحة. وغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة من التخطيط أو الصياغة، لأنه يحتوي على عمليات وأنشطة فعالية.

## العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

جانبا الاستراتيجية التخطيطي والتنفيذي يمكن فصلهما من الناحية النظرية، ولكن من الناحية الواقعية لا يمكن فصلهما، لأننا أثناء التنفيذ قد تحدث انحرافات أو قد تواجهنا ظروف أو تغييرات لم تكن موجودة في الخطة، مما يتطلب إعادة التخطيط. وهكذا نجد أنه أثناء تنفيذ الاستراتيجية لا نستطيع الاستغناء عن التخطيط، فلن ينتهي التخطيط حيث يبدأ التنفيذ، وإنما التخطيط عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

## مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- حيث إن التنفيذ غير الفاعل للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الفاعل يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب.
- ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة.
- وتتضمن مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية:
  - 1- صنع الاختيارات.
  - 2- المحاذاة.
  - 3- تنفيذ المبادرات.
  - 4- تأسيس العمليات.

## 1- صنع الاختيارات:

ويجب على المديرين التنفيذيين في المنظمات أن يتعهدوا بالاختيارات حول الاسواق والمنتجات وهذه الاختيارات تجبر اقسام المنظمة على التعهد بكيفية تنفيذها.

## 2- المحاذاة:

لجعل العاملين جميعهم ملتزمين بالغرض العام للمنظمة وهذه يؤدي الى قيام العاملين بالأعمال المطلوبة.

## 3- تنفيذ المبادرات:

يبدأ العاملون بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة وهذا يتطلب تكامل الخطة الاستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية.

## 4- تأسيس العمليات:

القيام بالمراقبة بشكل مستمر مع متابعة تنفيذ الاستراتيجية والعمليات والممارسات التي ضمن تنفيذ الاستراتيجية.

## اسباب وراء فشل تنفيذ الاستراتيجية

- اعتماد رؤية وخطط غير واضحة.
- عدم التحديد الصحيح للأهداف الاستراتيجية.
- الافتقار الى التوافق حول الرؤية والاهداف.
- الضعف في عملية ايصال الخطط الاستراتيجية.
- عدم وجود تغذية عكسية.
- فشل العمليات الادارية في تدعيم الانشطة.
- تخصيص غير ملائم للموارد.

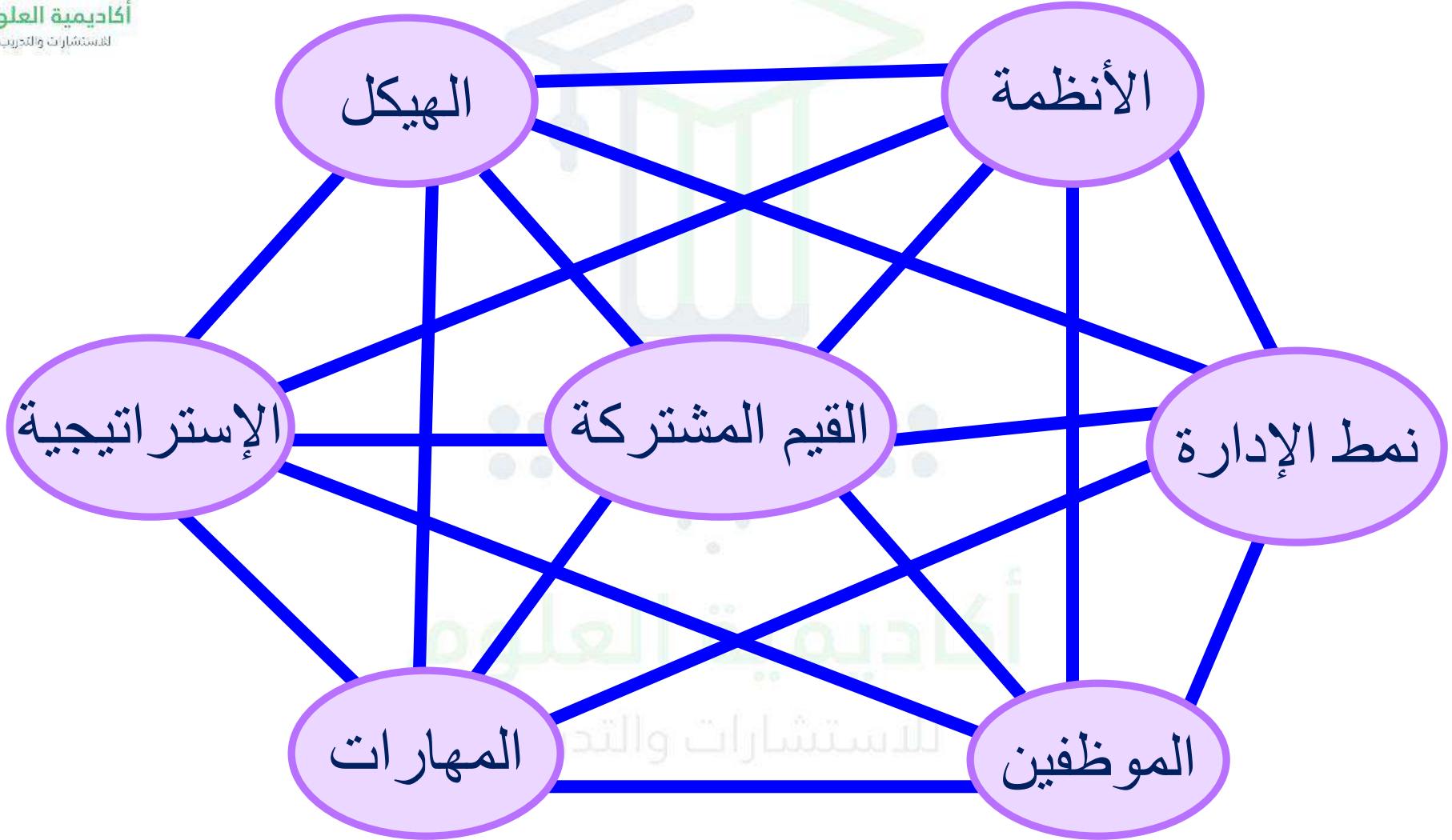
## 2- عناصر نجاح تطبيق الإستراتيجية

قدمت مجموعة ماكينزي Mckinsy

الاستشارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية

السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية.

## إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



### 3- متطلبات تطبيق الإستراتيجية

إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما وضع موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الجوانب. ويشمل تطبيق الإستراتيجية كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق.

ويمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية في المجموعات التي

يوضحها الشكل التالي:

## متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات  
الإدارية

تحديد الأهداف السنوية

الإدارة الفعالة للعمليات  
التنظيمية

المتطلبات الواجب  
مراعاتها عند تطبيق  
الإستراتيجية

صياغة السياسات

بناء الهيكل التنظيمي

توزيع وتخصيص  
الموارد

## 1- تحديد الأهداف السنوية

حتى يمكن تنفيذ الإستراتيجية لابد من تحديد الأهداف السنوية، ويتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ يقوم مدير كل إدارة أو قسم بتحديد الأهداف الخاصة بإدارته أو قسمه، وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية أو الطويلة الأجل للمنظمة.

## أهمية تحديد الأهداف السنوية

يعد تحديد الأهداف السنوية عاملا رئيسيا يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها:

- 1- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.
- 2- تستخدم كمعايير لتقييم المديرين.
- 3- تعد محدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- 4- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

## 2- صياغة أو تحديد السياسات

لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي لا بد من وضع المنظمة لعدد من السياسات، فالسياسات هي الأداة التي يتم بها تنفيذ الإستراتيجية، وبمعنى آخر تترجم الإستراتيجية إلى واقع عملي.

فالسياسة تحدد الوظائف الداخلية والاختصاصات وحدود السلطة من جهة، وتشير إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد، وفي تحديد من المسئول ومتى يبدأ العمل ومتى ينتهي وأين يتم العمل، بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

## أهمية تحديد السياسات

- تساعد المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم.
- توفر أسس للرقابة الإدارية.
- تسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية.
- تخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات.
- يجب أن تكون السياسات مكتوبة بقدر الإمكان.

# أنواع السياسات

## سياسات خاصة

تكون خاصة بإدارة أو قسم

معين مثل:

"يجب أن يحصل العاملين

في إدارة الحسابات على

دورة تدريبية كل سنة".

## سياسات عامة

تطبق على جميع الإدارات

والأقسام مثل:

"تقدم كل الأقسام تقرير

تفصيلي بصورة شهرية

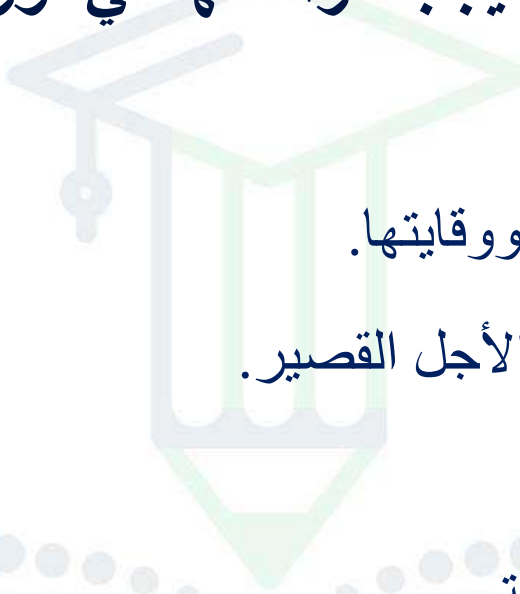
عن كل الأمور بالقسم".

### 3- توزيع وتخصيص الموارد

يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها.

وإذا تم التخصيص بشكل غير مناسب فإنه من الصعوبة بمكان القيام بإجراء تصحيحي، وذلك لأنه بمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدتها كلها أو بعضها ويصعب بعد ذلك استعادتها كما هي.

## العوامل التي يجب مراعاتها في توزيع الموارد



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 الهيكل التنظيمي

نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم، إذ يتطلب تنفيذ الإستراتيجية أن يتواءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية التي تم اختيارها، بحيث يكون الهيكل مساندا للإستراتيجية ويخدم متطلباتها. فنوع الإستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه.

## العلاقة بين نوع الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

إذا كانت الإستراتيجية بسيطة تعتمد على إنتاج منتج واحد، أو تتعامل مع سوق واحد أو مجموعة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب.

بينما إذا اعتمدت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتعدد مراحل الإنتاج بها وتعدد عملائها واختلاف أنماط التكنولوجيا التي تتبعها، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

## 5- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية

- حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، فإنه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:
- بناء أو وضع المعايير لقياس الأداء.
  - الدافعية ونظام الحوافز.
  - نظام للعقاب والردع.

## 6- تنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

يعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الاستراتيجية الجديدة من أهم خطوات عملية التطبيق، لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة، كما يجب الاهتمام بتنمية وإعداد القادة بصورة مستمرة، لأن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات.

# خطوات تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

- 1- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.
- 2- معرفة العدد الموجود بالمنظمة منها، وبناء عليه تحديد عدد الأفراد الجدد المطلوب تعيينهم.
- 3- تحديد الصفات والسمات المطلوب توافرها في المديرين لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- 4- تحديد نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الاستراتيجية طوال مدتها.

## المهارات الواجب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية

- مهارات مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.
- مهارات تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- مهارات رفع الروح المعنوية للعاملين.
- مهارات الاتصال بحيث يمكن اتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

## حقائق في إدارة المشاريع

(1) نجاح صياغة المشروع لا يضمن بحال نجاح تطبيقه.

(2) هناك علاقة ارتباط وتأثير متبادل بين المشاريع وبعضها البعض.

(3) لتحقيق أهداف المشروع يجب:

أ - ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة (تخطيط / تنظيم / توجيه / رقابة).

ب - تصميم سياسات وأساليب وإجراءات العمل.

## عند ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية يجب مراعاة الأسس والمعايير التالية

- الارتباط بالرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لمشروع.
- توافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للتنفيذ.
- التأثير المتبادل بين المشروع والمشروعات الأخرى.
- استكمال البنية الأساسية والنظم المؤسسية.
- موقع المشروع في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المساهمة في علاج مشكلات قائمة أو مواجهة تحديات قادمة.
- العائد المباشر وغير المباشر للمشروع.

- ✓ فكرة المشروع.
- ✓ الأهداف العامة.
- ✓ الجهات المستفيدة.
- ✓ الميزانية المعتمدة.
- ✓ الجهات المسؤولة / المشاركة في التنفيذ.
- ✓ التنفيذ.
- ✓ تدبير / توفير الموارد.
- ✓ توزيع الأعمال على الأفراد.
- ✓ تخصيص الموارد للأعمال.
- ✓ تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- ✓ تصميم تقارير المتابعة والإنجاز.
- ✓ جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير .
- ✓ اتخاذ القرارات.

## مراحل إدارة المشروع ✓

- التخطيط التفصيلي للمشروع.
- الأهداف التفصيلية.
- الأنشطة والمهام المطلوبة.
- الموارد اللازمة للتنفيذ.
- طرق وأساليب العمل.
- الجداول الزمنية.
- معايير قياس الأداء.

## ✓ إدارة فرق / جماعات العمل:

- غالبًا ما يشعر الموظف عضو فريق أو جماعة العمل في المشروع بنوع من القلق حول الدور المطلوب منه وكيفية التعامل مع باقي الأعضاء وحدود صلاحياته وحجم مسؤولياته. ولذلك يقتضي الأمر من إدارة كل مشروع الإجابة عن كل التساؤلات التالية حتى وإن لم توجه إليها من أعضاء المشروع:
- ما هو المتوقع أن يحققه فريق العمل بالمشروع؟
- ما هو دوري كعضو في فريق العمل وما هي أدوار باقي أعضاء الفريق؟
- كيف يمكنني أداء المطلوب مني ولم يسبق لي عمل ذلك من قبل؟
- متى أعمل في المشروع، وكم من الوقت يستغرق هذا العمل؟
- في أي الأماكن أو المواقع يكون عملي وبأي الأساليب أو الأدوات؟
- من الذي سيؤدي عملي المعتاد أم أنه من المتوقع أن أؤديه أيضاً؟
- أمام من أكون مسؤولاً عن عملي في المشروع، وهل يعرف رئيسي المباشر ذلك؟
- من الذي أراجعه عند مواجهة مشكلة في العمل؟
- هل يتوافق لي صلاحيات اتخاذ القرار في هذا المشروع، وما هي؟
- من الذي سيتولى تقييم أدائي في المشروع؟
- هل هناك حوافز لمكافأة الجهد المتميز في العمل... ما هي؟
- ما الذي يمكنني الاستفادة به من العمل في هذا المشروع؟

## ✓ تطوير وتحسين أداء المنظمة

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
  - تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
  - تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
  - التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
  - توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.
  - تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

## ✓ تطوير التنظيم الإداري للمنظمة

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
  - توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
  - تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.
  - تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
  - تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
  - توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

## ✓ تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي :

- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.
- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المنظمة.
- تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
- تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

## ✓ التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.
- وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.
- توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.
- توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.
- توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها.



# مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

يلخص الشكل التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	معنى المصطلح
■ أجهزة الرقابة المركزية. ■ الوزارات المعنية. ■ أجهزة السلطة التشريعية. ■ أجهزة الرقابة الشعبية.	■ الإدارة العليا. ■ أجهزة الرقابة الداخلية.	الرئيس المباشر.	من يقوم بتنفيذه
■ الفعالية البيئية. ■ الفعالية السياسية.	■ الفعالية الاقتصادية. ■ الفعالية الإدارية.	■ الوقت المستنفذ. ■ التكلفة. ■ الجودة	موضوعات القياس
■ درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. ■ درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. ■ مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل. ■ مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.	■ درجة تقسيم العمل. ■ درجة التخصص. ■ درجة الآلية. ■ نظم إنتاج المخرجات. ■ درجة المركزية. ■ أنظمة الجزاء وتدرجها. ■ فعالية الاتصالات.	■ الوقت المعياري. ■ التكلفة المعيارية. ■ الأهداف المعيارية.	مؤشرات القياس

## نموذج يوضح الإطار العام لخطة ..... أي خطة

### PLAN

الآلية Mechanism	المهمة Mission	الأهداف Goals	الرؤية Vision
<p>(أ) من خلال الأنشطة الرئيسية للمنظمة والتي تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب بمختلف أنواع أنشطته.</li> <li>الاستشارات.</li> <li>البحوث والدراسات.</li> </ul> <p>(ب) الأنشطة المساعدة وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الوحدة الإدارية والخدمية.</li> <li>الوحدة المالية.</li> <li>العلاقات العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الإدارة العربية من خلال مؤسسات التنمية الإدارية.</li> <li>تطوير أداء القيادات العليا العربية.</li> <li>نشر المعرفة والفكر الإداري المتطور.</li> <li>تمهين الإدارة العربية.</li> <li>الإسهام في التحول التقني والرقمي للإدارات العربية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير كفاءة مؤسسات التنمية الإدارية العربية.</li> <li>تطوير كفاءة القيادة الإدارية العربية.</li> <li>نشر المعرفة الإدارية وغرس الفكر الإداري المتطور.</li> <li>إنشاء جمعيات مهنية في مختلف مجالات الإدارة.</li> <li>دعم التوجه نحو الحكومة الإلكتروني.</li> <li>إشاعة القيم والتقاليد الرصينة للعمل الإداري المبدع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وتنمية الإدارة العربية.</li> <li>مواجهة التحديات والإشكاليات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة.</li> </ul>

# الرقابة الإستراتيجية

أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

## تمثل الرقابة الإستراتيجية

الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية ، و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

## و من هنا يمكن التمييز بين مفهوم الرقابة الإستراتيجية و الرقابة التقليدية

### أولاً: الرقابة الإستراتيجية:

تمثل نظاماً شاملاً يغطي مختلف مستويات الإستراتيجية ، بدءاً بالرقابة قبل التنفيذ أو ما يسمى بالرقابة (الوقائية) و التي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل و ظهورها ، و ذلك من خلال التركيز على المدخلات ، و للتأكد من سلامتها ( و هذا ما يفترض أن يكون الدور الأهم للإدارة الإستراتيجية ) ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ ، بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة و كيفية تنفيذها و أخيراً الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ ) و التي يفترض أن تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات.

### ثانياً: الرقابة التقليدية:

يتم من خلالها وضع معايير للإنجاز ثم يتم قياس الإنجاز الفعلي و مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية ، و من ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت .

## "شكل يوضح عملية الرقابة الإستراتيجية"

**الرقابة الوقائية**  
تتجنب الأخطاء قبل وقوعها:  
• فحص العاملين قبل التعاقد معهم.  
• فحص المواد الخام والتأكد من سلامتها.

التركيز على

**الرقابة المتزامنة مع التنفيذ**  
(حل المشاكل حال حدوثها)  
• إدارة الجودة الشاملة.  
• الرقابة الذاتية.

التركيز على

**الرقابة بعد التنفيذ**  
(حل المشكلات بعد حدوثها)  
• تحليل المبيعات لأحد رجال البيع.  
• فحص جودة المنتجات النهائية.

التركيز على



## انواع الرقابة

### أولاً: الرقابة التقليدية:

تصنف الرقابة التقليدية إلى عدة مستويات منها:

### 1- الرقابة التكتيكية:

تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### 2- الرقابة الروتينية:

هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.

## مدخل الرقابة التقليدية

يقوم مدخل الادارة التقليدية على الاسس التالية:

### 1- تأسيس معايير الانجاز:

- المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي.
- تصميم المعايير هي الخطوات الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج.
- المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.

### 2- قياس الانجاز الفعلى:

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.

### 3- مقارنة الانجاز الفعلى بالمعايير:

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

### 4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية.

## أهمية الرقابة الإستراتيجية

### تتمثل أهمية الرقابة الإستراتيجية في:

- إن الغرض الاساسى للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة و تقييم عملية الإدارة الإستراتيجية.

- بما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة و تحديد الاتجاه الاستراتيجي ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة و وضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الإستراتيجية تعطى تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة و كفوءة و فاعلة و تعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح.

- تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية ، و تعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج / مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و البيئة الداخلية.

## مستويات الرقابة الإستراتيجية

تصنف مستويات الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي كالتالي:

### 1- الرقابة الإستراتيجية:

في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام ، و كذلك للعمال و الوظائف الأساسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة حققت أهدافها ، و مراقبة طبيعة العلاقة بين المنظمة و البيئة الخارجية و المجتمع الذي تسعى لخدمته (تمارس من قبل الإدارة العليا).

### 2- الرقابة الهيكلية:

و تسمى أيضا الرقابة التكتيكية ، و تهتم بالرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية للتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة (تمارسها الإدارة الوسطى).

### 3- الرقابة التشغيلية:

وتمارس من قبل الإدارات الدنيا و الإشرافية ، و يتم من خلالها التركيز على الأنشطة التفصيلية و الخطط قصيرة الأمد ، و يقع ضمن هذا النوع الرقابة المالية كونها ذات أهمية كبيرة تحتاج إلى نوع من الرقابة التفصيلية .

## شروط ومتطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة

- التركيز على القضايا الحيوية و الأساسية، اى أن تركز الرقابة على المتغيرات الرئيسية و التي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة.
- توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل.
- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث ، و الابتعاد عن القصور التقليدي المرتبط بكون النظام الرقابي يعطى كما هائلا و كبيرا من المعلومات.
- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب ، من خلال توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل كما ذكرنا سابقا.

## شروط ومتطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة

- شمولية نظام الرقابة للمدى البعيد و المدى القريب.
- يجب أن يكون نظام الرقابة فعالا من الناحية الاقتصادية و المالية ليحقق الأهداف.
- المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط.

## خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال

- المرونة.
- التعامل مع الاحداث غير المتوقعة.
- كثرة المعلومات أو قلتها.
- المبالغة في الرقابة.
- ان تكون عمليات الرقابة ذات معنى للمنظمة.
- تنتج عن الرقابة معلومات مفيدة للمديرين.
- تقديم المعلومات في الوقت المناسب.
- تقديم الصورة الصحيحة والدقيقة عن الاداء التنظيمي.

## خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية

تمر عملية الرقابة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية هي :

### الخطوة الأولى: مراجعة أساسيات الإستراتيجية:

- وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة ، والمالية ، ونشاط البحث والتطوير ، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين .
- ان الفرص والتهديدات الخارجية ، والقوة والضعف الداخلى تمثل اساسيات الاستراتيجيات الحالية التي يجب ان تراقب تغيراتها باستمرار.

### الخطوة الثانية: قياس الاداء المنظمى:

- وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.
- كما أن معيار تقويم الاستراتيجيات يجب ان يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي ينتبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير.

## الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

- وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل ، كالتغيرات في هيكل المنظمة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز اداء جديدة.
- فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغييرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.
- إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المنظمة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسين الضعف الداخلي كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسئوليتها الاجتماعية والاهم من ذلك هو تقوية مركزها التنافسي .

## الاجراءات التصحيحية بشكل آخر

■ هي الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي. ومن امثلة هذه الاجراءات:

- تغيير هيكل المنظمة.
- استبدال شخص او عدة أشخاص اساسيين في المنظمة.
- تعديل رسالة او رؤية المنظمة.
- مراجعة الأهداف الاستراتيجية.
- اقتراح سياسات جديدة.
- اعتماد حوافز اداء جديدة.
- رفع راس المال بالأسهم او القروض.
- اضافة موارد بشرية جديدة.
- اعادة توزيع الموارد.
- اخراج بعض الأنشطة الى متعهدين خارجيين اودخالها.