

PN-ACL-808

109523

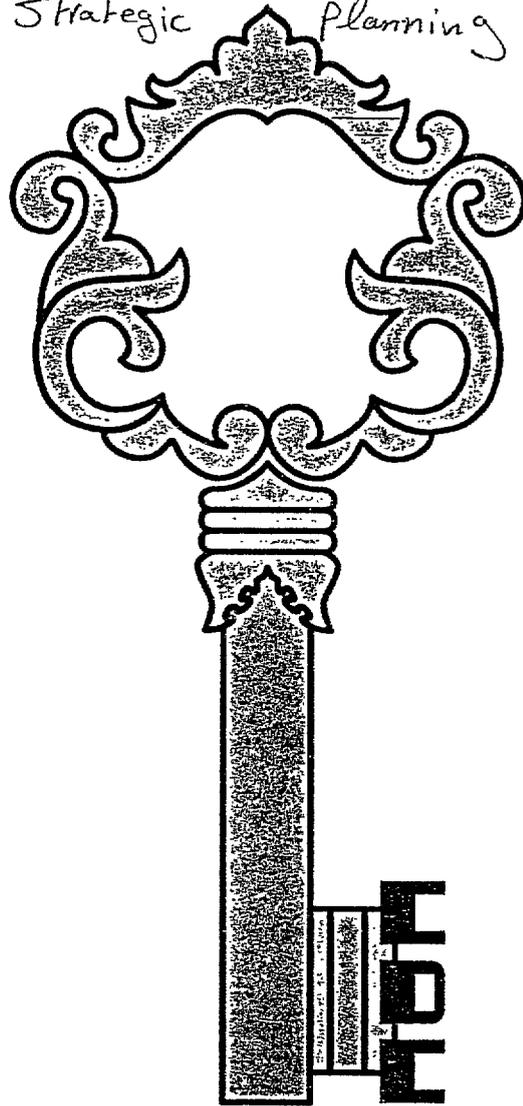
**Executive Management Course – Strategic Planning
Career Development Center
Contract No. 263-C-00-95-00134-00
Administration of Justice Support Project
AMIDEAST/ AOJS Cairo
July 2000**

Career Development Center

مركز التعليم والتدريب والتنمية

Executive Management Courses :-

A. Strategic Planning



Certificate Number FS 35804



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



Certificate Number FS 35804

ماقبل الدورة التدريبية

عزيزي المشارك .. أذكر ماتعرفه عن :

١- الاستراتيجية.

.....
.....
.....

٢- التخطيط الاستراتيجي.

.....
.....
.....

٣- التخطيط التشغيلي.

.....
.....
.....

٤- البيئة الخارجية للمنظمة.

.....
.....
.....

٥- الفرص.

.....
.....
.....

٦- التهديدات.

.....
.....
.....
.....

٧- تحليل SWOT

.....
.....
.....
.....

٨- معايير الأداء.

.....
.....
.....
.....

٩- الرسالة.

.....
.....
.....
.....

١٠- الأهداف الاستراتيجية.

.....
.....
.....
.....

١١- الأهداف التكتيكية.

.....
.....
.....
.....

١٢- الأهداف التشغيلية.

.....
.....
.....
.....

١٣- توقعات أصحاب المصالح.

.....
.....
.....
.....

١٤- طريقة دافى للتنبؤ.

.....
.....
.....
.....

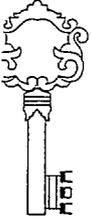
١٥- الإنطلاق الفكري (أو العصف الذهني).

.....
.....
.....
.....

التبؤ أو الإفتراض	تهديد (-)	فرصة (+)	العوامل البيئية
			العوامل السياسية:
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
			العوامل الثقافية والإجتماعية:
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
			-٦
			-٧
			-٨
			-٩
			-١٠
			العوامل الأيكولوجية (الطبيعية):
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥

حدد العوامل البيئية المؤثرة على جهة عملك وبين ما إذا كانت تمثل فرصة أو تهديد وما هو تقديرك المتوقع مستقبلاً.

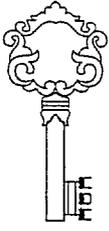
العوامل البيئية	فرصة (+)	تهديد (-)	النتيجه أو الإفتراض
العوامل التكنولوجية:			
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
العوامل القانونية والتشريعية:			
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
العوامل الديموجرافية (السكانية)			
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥
العوامل الإقتصادية .			
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥



حالة

عمارة أسفلهما جراج .
الجراج به فتحة شباك واحد
كمية الإضاءة الداخلة محدودة
يريد صاحب العمارة توسيع الشباك
لزيادة كمية الإضاءة الداخلة بشرط ألا يتغير ارتفاع
أو عرض الشباك . هل يمكن أن تساعد في ذلك؟





المعلومات البيئية

<p>٤- معلومات عن العناصر الإجتماعية:</p> <p>نمط الحياة الإجتماعية . وقت الفراغ وطريقة إنفاقه. مستوى المعيشة. الطبقات الإجتماعية. الدين. التعليم. ثقافة المجتمع. المواصلات والخدمات الأخرى. العادات والتقاليد والحضارة. قيم المجتمع حول العمل، والسلطة والإدارة.</p>	<p>١- معلومات عن العناصر الإقتصادية:</p> <p>الدخل القومى والفردى. معدلات الإنفاق والإدخار. معدل التضخم فى الدولة. عدد السكان وتوزيعهم. حجم الإستثمارات فى القطاعات المختلفة. معدلات الأجور السائدة. توفر مصادر التمويل، وأسعار الفائدة. الطاقة وأنواعها وتكاليفها. النقد الأجنبى: توافره وأسعار تحويله. الجمارك والضرائب . الرقابة على الإستيراد والتصدير.</p>
<p>٥- معلومات عن العناصر الدولية:</p> <p>الصراعات القومية والدولية. الديون الخارجية. النمو الإقتصادى فى مناطق العالم. المنظمات الدولية القوانين الدولية. المنظمات والتحالف الدولية . النظرة الى المستثمرين الأجانب. الإنتماء القومى</p>	<p>٢- الحكومة وعلاقتها بالأعمال:</p> <p>قوانين الإقتصاد والصناعة والتجارة. إجراءات التصريح للمشروعات الجديدة قوانين العمل والعمال.</p> <p>٣- معلومات عن العناصر السياسية:</p> <p>الإستقرار والتوازن السياسى. التنظيم السياسى للدولة. النظام القانونى للدولة والدستور. السياسة الدفاعية. السياسة الخارجية.</p>



قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

لا	إلى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة التالية :
			مركز الشركة ١ - هل حصة الشركة في السوق في نمو ؟ ٢ - هل منتجات الشركة متطورة باستمرار ؟ ٣ - هل تحقق الشركة عائد عالي مقارنة بباقي الشركات ؟
			الإنتاج ٤ - هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة ؟ ٥ - هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة ؟ ٦ - هل الطاقة مستغلة بشكل جيد ؟ ٧ - هل لدى الشركة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج ؟
			التسويق ٨ - هل لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه ؟ ٩ - هل منتجات الشركة في أقل مراحل نموها ؟ ١٠ - هل أسعار الشركة تنافسية ؟ ١١ - هل يعتقد المستهلك أن الشركة في وضع جيد ؟
			التمويل ١٢ - هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة ؟ ١٣ - هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل ؟ ١٤ - هل لدى الشركة إمكانيات ابتكارية في التخطيط الرأسمالي ؟ ١٥ - هل لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة ؟
			المعلومات ١٦ - هل لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات ؟ ١٧ - هل تستخدم الشركة الحسابات الآلية كجزء من نظام المعلومات ؟ ١٨ - هل لدى الشركة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والاتصالات ؟
			فلسفة الإدارة ١٩ - هل مديروا الشركة مبتكرين ومبدعين في قراراتهم ؟ ٢٠ - هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات ؟ ٢١ - هل لدى الشركة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة ؟
			الموارد البشرية ٢٢ - هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط ؟ ٢٣ - هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه ؟
			المواد ٢٤ - هل لدى الشركة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون ؟ ٢٥ - هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين ؟

كل سؤال يجب عليه بـ « نعم » حسب له ٤ درجات، والسؤال الذي يجب عليه بـ « إلى حد ما » حسب له درجتين، وصفر إذا كانت الإجابة « لا ». مجموع الدرجات الكلية ١٠٠ درجة. إذا حصلت الشركة على ٧٥ أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن ٧٠ إلى ٧٤ الشركة في وضع جيد، ومن ٥٠ إلى ٧٩ الشركة في وضع فوق المتوسط، وأقل من ٥٠ يعني أن الشركة في وضع سيء.



قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

لا	إلى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة التالية :
			<p>مركز الشركة ١ - هل حصة الشركة في السوق في نمو ؟</p> <p>٢ - هل منتجات الشركة متطورة باستمرار ؟</p> <p>٣ - هل تحقق الشركة عائد عالي مقارنة بباقي الشركات ؟</p>
			<p>الإنتاج ٤ - هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة ؟</p> <p>٥ - هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة ؟</p> <p>٦ - هل الطاقة مستغلة بشكل جيد ؟</p> <p>٧ - هل لدى الشركة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج ؟</p>
			<p>التسويق ٨ - هل لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه ؟</p> <p>٩ - هل منتجات الشركة في أقل مراحل نموها ؟</p> <p>١٠ - هل أسعار الشركة تنافسية ؟</p> <p>١١ - هل يعتقد المستهلك أن الشركة في وضع جيد ؟</p>
			<p>التمويل ١٢ - هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة ؟</p> <p>١٣ - هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل ؟</p> <p>١٤ - هل لدى الشركة إمكانيات ابتكارية في التخطيط الرأسمالي ؟</p> <p>١٥ - هل لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة ؟</p>
			<p>المعلومات ١٦ - هل لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات ؟</p> <p>١٧ - هل تستخدم الشركة الحسابات الآلية كجزء من نظام المعلومات ؟</p> <p>١٨ - هل لدى الشركة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والإنصالات ؟</p>
			<p>فلسفة الإدارة ١٩ - هل مدبروا الشركة مبتكرين ومبدعين في قراراتهم ؟</p> <p>٢٠ - هل يعتمد المدبرون على أساليب علمية في إتخاذهم للقرارات ؟</p> <p>٢١ - هل لدى الشركة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة ؟</p>
			<p>الموارد البشرية ٢٢ - هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط ؟</p> <p>٢٣ - هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه ؟</p>
			<p>المواد ٢٤ - هل لدى الشركة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون ؟</p> <p>٢٥ - هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين ؟</p>

كل سؤال يجب عليه بـ ١ نعم ، حسب له ٤ درجات، والسؤال الذي يجب عليه بـ ١ إلى حد ما ، حسب له درجتين، وصفر إذا كانت الإجابة (لا) . مجموع الدرجات الكلية ١٠٠ درجة. إذا حصلت الشركة على ٧٨.٥ أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن ٧٧.٠ إلى ٧٨.٤ الشركة في وضع جيد، ومن ٧٥.٠ إلى ٧٦.٩ الشركة في وضع فوق المتوسط، وأقل من ٧٥.٠ يعني أن الشركة في وضع سيء.

العملية الإدارية بنظرة شمولية
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

يبدأ عمل المدير بتحديد الأهداف من خلال استكشاف الحاضر والتنبؤ بالمستقبل

التخطيط

وبعد الخطة لا بد من بعث الحياة فيها يجمع الأفراد والاموال والموارد والالات معا وفقا للتوقيت

التنظيم

يستعد المدير قوته مع أو من خلال الناس وليس من فوقهم حيث لا بد من الدافعية والتأثير واعطاء المثل

التحفيز
و
التوجيه

يسعى المدير لجعل العاملين يرون نفس الشيء بطريقة واحدة في نفس الوقت من خلال الاحتمالات الفعالة

الرقابة

يمارس المدير عمله في ظل امكانيات مالية وموازنة وقوانين ولوائح وشروط جودة وكفية وخلال وقت محدد.

فالمدير اذن يخطط وينظم ويحفز ويوجه ويراقب

ولكن ماذا يريد المديرين ؟ ما الذي يخطون وينظمون له ؟

ومن هم الذين يحفزونهم ويوجهونهم ويراقبونهم ؟

ان الاجابة بصفة عامة هي : الرجال ، الاموال ، المواد والآلات ، الأسواق ،

ان لا بد من ادارة الافراد - ادارة الاموال - ادارة الانتاج - ادارة التصنيع والمدير وفقا لدرجة فعاليته وهو يفعل ذلك لتحقيق اهداف يستخدم أد. معينة هي :

- عملية اتخاذ القرارات
- على ضوء المعلومات الواردة والمرتدة
- مستندا الى مبادئ وفلسفة التنظيم ، والعلاقات الإنسانية والإتصاليات
- ومتخدما للسياسات والنظم الإدارية

ان السلم بهذه الامور وما تابعتها ، يسهم في توسيع أفق الشخص .
كما أن عملية تجميع وتكامل تلك الامور معا يعد تحفا عقلية مثيرة .
ان تطور الادارة ونموها عملية مستمرة بلا نهاية للوصول الى تقديم
قى أنسب صورة أى جودة ، وبأنسب سعر وفي أنسب وقت ، بالطبع بالكمية المناسبة .

ان تحديد وظائف المدير ووظائف المشروع لى في حد ذاته بمشكلة ، وانما ايجاد الافكار
وتجربتها واثبات صحتها هي جد المشكلة .

ان تحديد أهداف المشروع لى بمشكلة ، كما أن التعرف على رغبات العاملين لى أيضا بمشكلة
وانما التوفيق بين هذا وذاك هو لائق المعضلة . . المعضلة الادارية الدائمة في أى مشروع وفي
أى وقت وفي أى مكان .

ثم على المدير وهو يسعى جاحدا لحل هذه المشكلة أو المعضلة أن يمد بصره لىأخذ فى اعتباره
ما يحيط به من عملاء وموردين ومساهمين . . الخ ، انه المجتمع بأمره بما يحتويه من حلقات
متداخلة ومتشابكة تحكمها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية
الخ . **العوامل البيئية عموما** .

ان المدير نفسه ربما لا يفكر فى وظائفه ، ومعارفه ، ومهاراته باعتبارها " عملا " فربما كان
من الانسب أن نطلق على ذلك طريقة فى الحياة ، أو فلسفة الحياة فالمدير يضيف المسر
القيم السائدة فى عالمه ويؤثر فيها تماما كما يتأثر فى نفس الوقت بها .

أعتقد أننا أو أغلبنا يوافق على ما سبق الى حد كبير . . والمطلوب الان هو مطابقة ما جاء
عبارات فى السناديق ال ٢٠ (يمكنك المراجعة كي يطمئن قلبك)

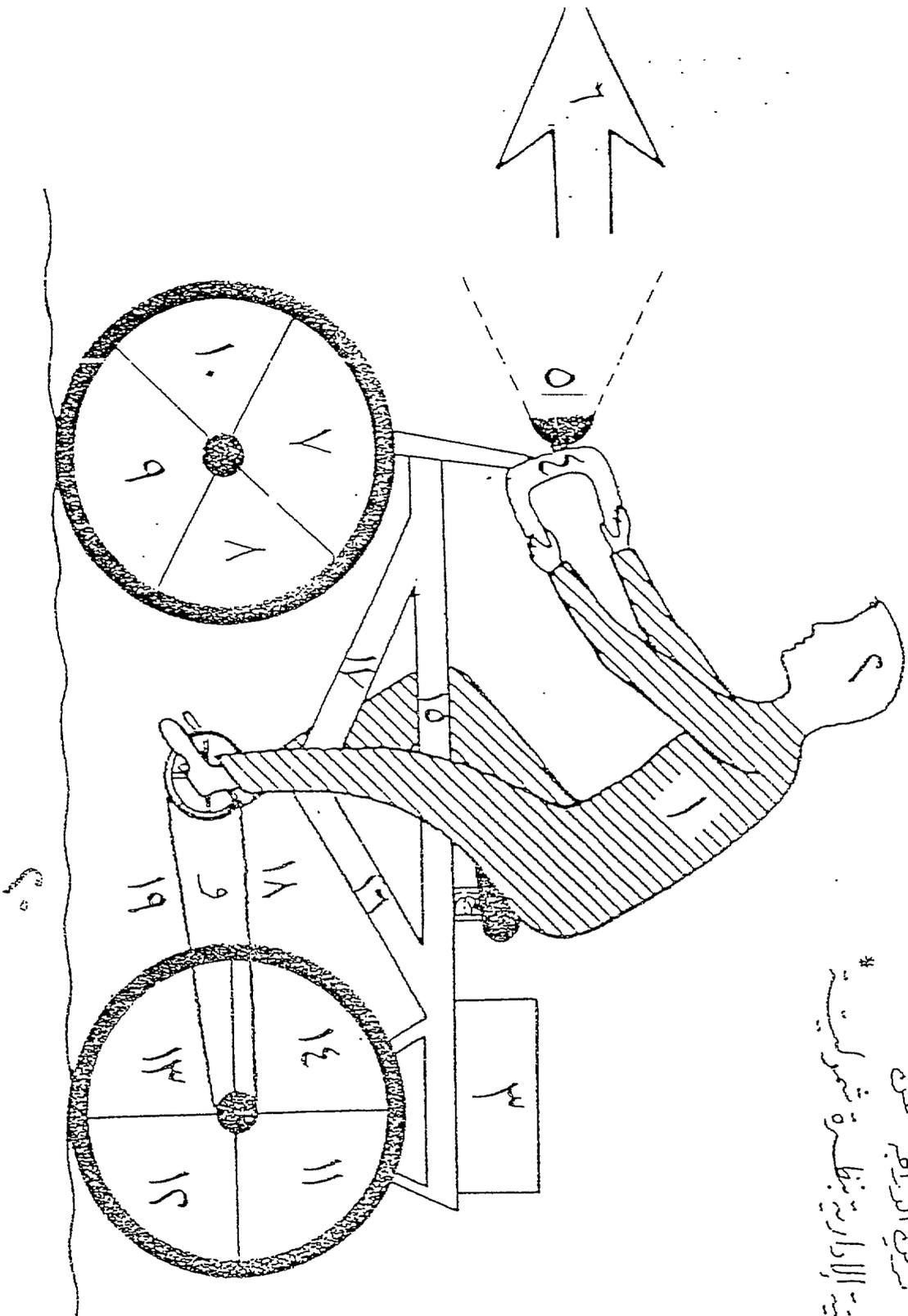
السابقة مع مواقع الارقام ال ٢٠ الموزعة داخل شكل (الدراجة) التالى . . .

لتقول لنا : ماذا ؟ أين ؟ من وجهة نظرك أما عن لماذا ؟ فيكون هذا هو محور الضميمة
بيننا جميعا بعد ٢٠ دقيقة من مدة تشغيل تمرين الدراجة .

ونرجو عدم التأخير تفاديا لدفع ايجار مضاعف . .

مع تحياتي ،

« تسيير الدراجة »
 السهامة الإدارية بنظرة شمركسية *



- 1 =
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 =
- 8 =
- 9 =
- 10 =
- 11 =
- 12 =
- 13 =
- 14 =
- 15 =
- 16 =
- 17 =
- 18 =
- 19 =
- 20 =

السيارة الرئيسية :

حالة عملية

رقى (خلف) الى وظيفة مشرف على قسم معالجة البيانات فى العام الماضى وبسبب توسع العمل السريع صار (خلف) مسئولاً عن ٢٥ موظفاً، إلا أن جبهة عمله لم تكن مسرورة بأدائه الوظيفى. خاصة وأن الأقسام الأخرى صرحت بأنها لا يمكنها الاعتماد عليه فى تنفيذ المهام المطلوبة فى الوقت المحدد.

لقد كانت الشكوى من (خلف) أول الأمر بأنه مازال يقوم بأعمال البرمجة الأساسية فيدافع (خلف) عن وجهة نظره بأنه ليس هناك من هو مؤهل للقيام بذلك غيره.

تطورت بعض المشكلات بسبب إصرار (خلف) على عدم السماح لأى عمل بالخروج قبل أن يعاينه بنفسه ويتأكد من أنه سليم تماماً، وكثيراً ما اضطر العاملون ليلاً إلى إغلاق نظام الحاسب الآلى إلى أن يأتى (خلف) ويحل المشكلة التى طرأت على النظام، وحينئذ جاءه نقد من القسم المالى بسبب زيادة مصروفاته على اللوازم وتكاليف الموظفين، ولكن (خلف) لم يهتم بهذا النقد وقال:

(لدى أعمال أهم من أن أحصى دبابيس الورق).

ما رأيك فى أسلوب خلف فى الإدارة؟

- في حالة وجود معوقات لتطبيق ما اكتسبته من مهارات ومعارف ماهي المتطلبات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات.

.....
.....
.....
.....

- كيف ستقوم بتطبيق ما أكتسبته من معارف ومهارات في مجال عملك ؟

.....
.....
.....
.....

العملية الإدارية

تحليل البيئة الخارجية
واكتشاف الفرص والتهديدات

بالنسبة للعوامل البيئية التي حددتها وتمثل فرصاً أو تهديداً لمنظمتك بين أثر كل منها واحتمال حدوثها .

القيمة المتوقعة (100-0.01)	احتمال الحدوث (1-0.01)	الأثر (100-1)	الفرص والتحديات
			1- الفرص
			1/1
			2/1
			3/1
			4/1
			5/1
			6/1
			7/1
			8/1
			9/1
			10/1
			المجموع
			2- التهديدات
			1/2
			2/2
			3/2
			4/2
			5/2
			6/2
			7/2
			8/2
			9/2
			10/2
			المجموع

..... علق على النتيجة:

..... : الفرص هي

..... : التهديدات هي



رسالتنا

إن رسالتنا هي مواصلة الإمتياز في الأداء
حتى تشهد لنا الأوساط التعليمية العالمية بالريادة التي
تشهد لنا بها الأوساط التعليمية المصرية.

ولن نتهاون في تقديم أرقى مستوى ممكن من الخدمات
التعليمية والتدريبية لكافة الأفراد والمؤسسات تحقيقا
لمعدلات أداء فائقة الجودة وعالية القيمة.

إن مناخ العمل لدينا من شأنه إطلاق طاقات فريق
الإساتذة والإداريين لكي يتفوقوا على أنفسهم في كل
ما يقومون به من أعمال. لذا فإن هذا الفريق من العاملين
سيكون شريكا بأكاديمية تطوير الأداء والاستشارات
في تحقيق النجاح المنتظر.



Certificate Number FS 35804



سياسة الجودة

عهد علينا ، نحن العاملين

بأكاديمية تطوير الأداء والإستشارات

CDC

اساتذة هكنا او إداريين ، ان يكون التفوق رائدنا في كل
ما نقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية وإستشارية على
المستويين المحلي والعالمي .

إن هدفنا الذي نضعه نصب اعيننا دائماً عند تقديم
خدماتنا التعليمية والتدريبية هو رقي مستوى هذه
الخدمات من ناحية ، وتطويرها لتلبية حاجات عملائنا
من ناحية أخرى.

وسوف نسعى جاهدين لتحقيق هذا الهدف بتطبيق
نظام للجودة يتوافق مع مستويات الجودة العالمية

BS EN ISO 9001

رئيس الأكاديمية

أ.د. وسام غزالة



Certificate Number FS 35804



الجدول اليومي للبرنامج التدريبي

مدة البرنامج التدريبي : خمسة أيام.

١١ر٣٠	—	٩ر٣٠	الجلسة الأولى:
١١ر٤٥	—	١١ر٣٠	استراحة:
١ر١٥	—	١١ر٤٥	الجلسة الثانية:
٢ر٠٠	—	١ر١٥	استراحة:
٢ر٣٠	—	٢ر٠٠	الجلسة الثالثة:



Certificate Number FS 35604

الأهداف التعليمية للبرنامج التدريبي

في نهاية البرنامج سوف يكتسب المشاركون المعلومات والمهارات والاتجاهات التالية :

المعلومات :

- تعريف التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على أساليب تحليل البيئة الخارجية بالمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات.
- التعرف على أساليب تحليل البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف.

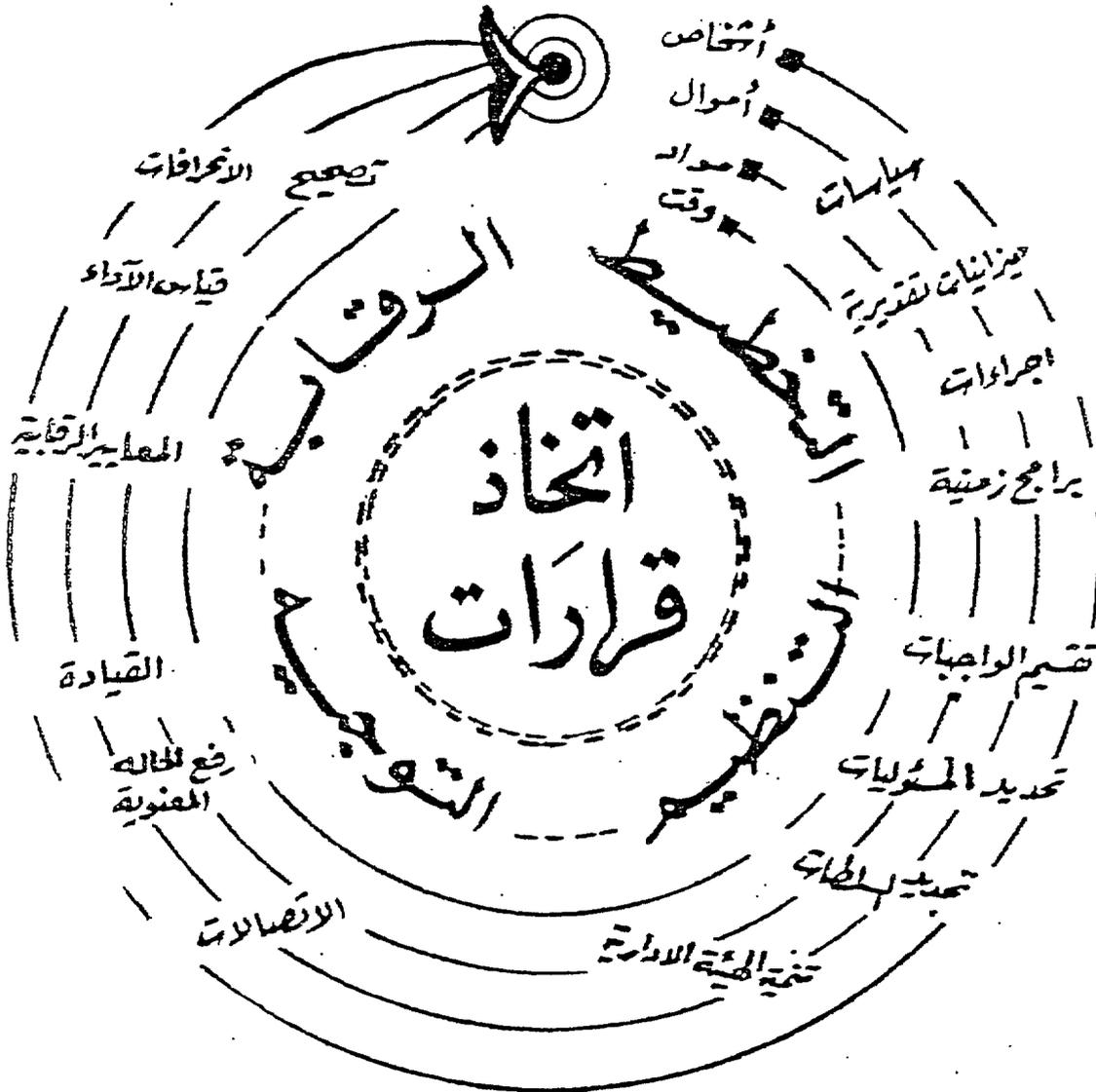
المهارات :

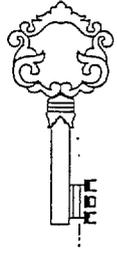
- القدرة على تحليل الموقف الاستراتيجي للمنظمة.
- صياغة رسالة المنظمة.
- وضع الأهداف والخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- تقييم فعالية الخطة الاستراتيجية.
- تحديد عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة.
- اكتشاف الفرص والتهديدات.
- وضع مقاييس ومؤثرات تعكس مستوى الأداء.
- عمل تحليل SWOT وتحليل الترابط بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحليل المهام المطلوب اتمامها من خلال خطة عمل.
- ذكر معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وكيفية التغلب عليها.

الاتجاهات :

- إدراك أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي لنجاح المنظمات في القيام بواجباتها.

أهداف





وظائف الإدارة

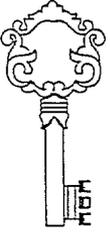
١ - التخطيط.

٢ - التنظيم.

٣ - التوجيه.

٤ - الرقابة.





مفهوم الفرص والتهديدات

الفرص :-

هى أى مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة بالبيئة الخارجية تخلق اوضاعا أفضل للمنظمة.

التهديدات :-

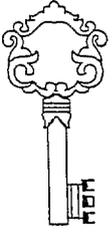
هى أى مواقف أو اتجاهات أو تغيرات تمثل خطرا على المنظمة.

التحليل للرسالة (المنظمة ككل)
Analysis for Mission

١
ماهي طبيعة عملنا؟
لماذا نحن موجودون؟

٢
من هم عملائنا الرئيسيين
وعملنا الثانويين؟

٣
ماهي خدمتنا الرئيسية؟



كيف يتغير تفضيلنا الآن
عن ٥-١٠ سنوات سابقة؟

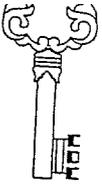
٤

كيف ستغير/ يجب أن يتغير
عملنا في الـ ٥-١٠ سنوات القادمة؟

٥

ما هو مصدر تمويلنا الرئيسي؟

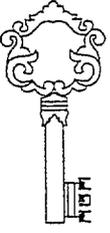
٦



ماهي القضايا الفلسفية/ الرئيسية لنظمتنا
(القيادة في المهنة، القيادة في المجتمع،
العوامل البيئية، العوامل السياسية، الابتكار
والمخاطر، مستوى أداء المهنة، الجودة، أهمية
الوقت، الهيكل التنظيمي، مدخل القادة في
الإدارة، الممارسات الإدارية.. الخ.)

٧





جمع معلومات عن البيئة

١- وضح كيف سيتم تحديد

المعلومات المطلوبة.

٢- حدد نوعية المعلومات

المطلوبة.

٣- تعرف على مصادر المعلومات.

٤- اطلب واحصل على

المعلومات.

مفهوم الإدارة

الإدارة هي إنجاز الأعمال
عن طريق الآخرين
لتحقيق هدف معين بأكبر
كفاءة وفعالية



أبعاد مفهوم الاستراتيجية

- ١- الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد
وكامل للقرارات.
- ٢- الاستراتيجية وسيلة لتحقيق رسالة
المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل.
- ٣- الاستراتيجية هي استجابة للفرص
والتحديات الخارجية ونقاط القوة
والضعف.
- ٤- الاستراتيجية نظام لتوزيع المهام
والمسئوليات على المستويات الإدارية
للمنظمة.
- ٥- الاستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف
المرتبطة بالمنظمة.

مفهوم الإستراتيجية

هي أسلوب تحرك لمواجهة
تهديدات أو فرص بيئية،
يأخذ في الحسبان نقاط القوة
والضعف الداخلية
للمنظمة سعياً لتحقيق رسالة
وأهداف المنظمة.



رسالة فندق ماريوت

بيان مهمة ١٩٩٦

فندق
ماريوت
عمان

سوف نكون قادة التغيير في مجال
الفندقة في الأردن مما سيمكننا من
الحفاظ على موقعنا المتفوق من
المبيعات

بيان مهمتنا

ستكون قراراتنا مركزة على فائدة
فندق ماريوت عمان وموظفيه لأمد
طويل لنتمكن من التحضير
للمنافسة في المستقبل.

في فندق عمان ماريوت
ومن خلال فريق متخصص متدرب
مضيف

نحن نسعى دائماً لتحقيق مستوى
عال من الخدمة الممتازة وحسن
الضيافة

« كل ضيف يغادرنا وهو مسرور »

سوف نجتاز أهدافنا ونبذل قصاري
جهدنا للمحافظة على قيادتنا في
المهنة ولخدمة مجتمعنا

فندق
ماريوت
عمان



التخطيط الاستراتيجي

المنعقد بالقاهرة

خلال الفترة من ٢ إلى ١٠ مايو ٢٠٠٠م

خمسة أيام تدريبية

رأى ومعد البرنامج

أ.د/ محمد فهمي بلال



Certificate Number FS 35804

المحتويات

- ✍ التخطيط ... المفهوم والأهمية والأنواع .
- ✍ خطوات عملية التخطيط .
- ✍ التخطيط الاستراتيجي .
- ✍ مفهوم البيئة .
- ✍ تحليل وتشخيص البيئة الخارجية العامة .
- ✍ التحليل والتشخيص للعوامل الداخلية بالمنشأة .
- ✍ تحديد الموقف الاستراتيجي .



التخطيط

المفهوم والأهمية والأشواع



Certificate Number FS 35804

التخطيط

المفهوم والأهمية والاتواع

مفهوم التخطيط :

توجد مفاهيم متعددة للتخطيط أبرزها الكثير من الكتاب ومنها ما يلي :

١ - " إن التخطيط " هو عملية صياغة فروض عن المستقبل وتجميع الحقائق والآراء بما يصور ويمكن من تحقيق الأنشطة المقترحة . وهذه العمليات تستلزم وضع أهداف وسياسات واجراءات وطرق وقواعد للأعمال .

٢ - عرف التخطيط بأنه : " التحديد مقدماً لما سوف يتم من أعمال وكيف سيتم أداء هذه الأعمال ومتى سيكون التنفيذ ومن الذي سيقوم به " .

وعلى ذلك فإن التخطيط يحتوي على أربعة كلمات وهى Who - When - How - What والرد على هذه الاستفسارات تعني الجهود التخطيطية الفعالة . ويمكن تفسير محتويات هذه الكلمات الأربعة على النحو التالي :

What وتشير لنوعيات الأنشطة التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وهذا يتضمن وصف التكنولوجيا الضرورية لتنفيذ هذه الأنشطة .

How كيف ، أي تحدد السلوك الذي من خلاله تنجز الوظائف ، وأيضاً نوعية التابع الذي يجب أن تنجز به هذه الأنشطة .

When متى ، أي توقيت الأنشطة حيث أن كل خطة فعالة يجب أن تتضمن بداية ونهاية .

Who من ، أي تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات للشخص القائم بالتنفيذ وهذا التحديد للمهام الوظيفية يجب أن يكون ملائماً لقدرات الأفراد ومهاراتهم لتحقيق أهداف التنظيم ، كما أن الموارد [المادية والبشرية] يجب أن تكون معطيات لهؤلاء الذين حددت مسئولياتهم وسلطاتهم .

ومن هذه التعاريف يتضح ما يلي :

١ - أن التخطيط يتعلق بالمستقبل ، وهذا المستقبل تشوبه ظاهرة عدم التأكد أي عدم توافر معلومات لدى متخذ القرار ، وقد يصل به الأمر الى عدم التأكد التام بمعنى عدم وجود أي معلومات.

٢ - أن التخطيط يتعلق بوضع سيناريوهات للأعمال مبنية على فروض ومن ثم قد تكون هناك فروض صحيحة، وقد تكون هناك فروض خاطئة ، وعلى ذلك فنجاح التخطيط يتوقف على درجة جودة الفروض عن المستقبل، وهذه الفروض هي ما تفسر فشل التخطيط أحياناً ، وذلك إذا ما كانت خاطئة .

٣ - أن التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه المعلومات تمثل حقائق وأراء ، وهذا ما يؤكد على أهمية الأفراد وأحكامهم بناء على خبراتهم لرؤية المستقبل والتكهن به .

٤ - أن التخطيط هادف ، فلا تخطيط بلا هدف .

٥ - هناك تكامل بين الأهداف والسياسات والاجراءات وطرق وقواعد الأعمال، ولا يجب إنكار عملية التخطيط للتنفيذ منعاً للارتجال وحدوث أخطاء .

٦ - أن الكلمات الأربعة السابقة وهي What , How , When , Who مترابطة ومتكاملة ولا يمكن أخذ بعضها وترك الآخر .

أهمية وفوائد التخطيط :

تحدد أهمية وفوائد التخطيط فيما يلي :

١ - يمكن تخطيط المنظمات من مواجهة التهديدات واستغلال الفرص القائمة في البيئة المحيطة ، وهذا يسهل من الحصول على الموارد وتوزيعها وتنسيق الجهود ومقابلة الفرص والامكانات الخاصة بالمنظمة .

٢ - هناك الكثير من الأزمات التي تواجه المنظمات في مسيرتها نحو الاستمرارية والبقاء والنمو ، ومن أمثلة هذه الأزمات ما واجهته الولايات المتحدة الأمريكية من نقص في الطاقة ابان حرب أكتوبر المجيدة في السبعينات وأيضا موجات التضخم العالمية ، كل هذه الأزمات أدت بالمنظمات الى الاهتمام بالطرق التخطيطية الملائمة لمواجهة التعقد البيئي والتعامل معه بكفاءة .

- ٢ - يساعد التخطيط على التنبؤ بالتغيرات البيئية ومن ثم يمكن التنظيم من احدث التكيف البيئي .
- ٤ - تمكين متخذي القرارات من اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرغوبة على أساس من المعرفة والدراية بالظروف المادية والمستجدات الحالية .
- ٥ - يمكن التخطيط من تحقيق الاتصالات وحل الصراعات والتنسيق والتعاون فيما بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ، وذلك إذا ما تم على أسس سليمة .
- ٦ - يمكن التنظيم المنظمة من تطوير مواردها البشرية المتاحة .
- ٧ - يساعد التخطيط في تحديد السوق الخاص بالمنظمة مما يمكنها من التنافس الناجح في الصناعة التي تنتمي إليها .
- ٨ - يمكن التخطيط من دراسة الماضي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة العلاقات المختلفة فيما بين العمليات محل البحث ، وعلى ذلك فالتخطيط وسيلة للتفكير الإداري من خلال ما هو مرغوب وما يراد تحقيقه .
- ٩ - يساعد التخطيط على الاختيار فيما بين البدائل المختلفة المتاحة ومن ثم اختيار البديل الأفضل طبقاً لطبيعة الظروف التي تواجهها المنظمة .

أنواع التخطيط :

توجد أنواع متعددة للتخطيط تتضمن ما يلي :

١- التخطيط الرسمي ... التخطيط غير الرسمي :

يمكن بيان خصائص التخطيط الرسمي ، وغير الرسمي :

التخطيط غير الرسمي	التخطيط الرسمي
عاطفي	رشيد [عقلاني]
ليس له خطوات منتظمة	له خطوات منتظمة
متقطع وعرضي .	يغطي فترات منتظمة
يعتمد على الذاكرة	مكتوب
تقييم الماضي	تحسين المستقبل

ويلاحظ ما يلي :

أ - أن غياب نظام التخطيط الرسمي يكون في الغالب نتيجة سلوك بعض المديرين والمتسم بالتفاعل فقط مع الأحداث وهو ما يطلق عليه التوجيه بالتصرف Action Orientation .

ب - في غياب التخطيط الرسمي سوف تظهر مشاكل يومية في المنظمة.

- ج - أن التخطيط الرسمي يعزز أو يمزج فيما بين الأنشطة الإدارية المختلفة .
- د - أن التخطيط الرسمي يعمل على احداث الترابط بين الوحدات التنظيمية المختلفة [الإنتاج - التسويق - المحاسبة - ... الخ] .
- هـ - أن التخطيط الرسمي ليس مقصوراً فقط على المنظمات الكبيرة بل يشمل أيضاً الصغيرة منها ، مع الاعتراف باختلاف محتوى التخطيط فيما بين النوعين من المنظمات .
- و - أن حجم المنظمة ونوعها وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمات تؤثر على درجة الحاجة للتخطيط .
- ز - أن التخطيط الرسمي لا يقتصر فقط على مستوى الإدارة العليا ولكنه يمارس بواسطة جميع المستويات الإدارية مع الاعتراف باختلاف نوع الخطة ومحتواها من مستوى لآخر .

٢- التخطيط طويل الأجل ... التخطيط قصير الأجل :

يغطي التخطيط قصير الأجل فترة أقل من سنة أما التخطيط طويل الأجل فإنه يبدأ بنهاية السنة الحالية ويمتد للمستقبل . واختلف البعض في مدة التخطيط طويل الأجل فالبعض يرى أن مدته ٣ - ٥ سنوات بل وذهب البعض الى أنه يغطي ٢٥ سنة . ولكن المدة تختلف فيما بين المنظمات حسب نوع وطبيعة المنظمات وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمات ، مع ملاحظة أنه إذا كانت البيئة ساكنة فإنه يتم الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل أما في حالة البيئة الديناميكية فإنه يتم الاهتمام بالتخطيط قصير الأجل .

٣- التخطيط الوظيفي :

ويطلق على هذا التخطيط الخطط الوظيفية حيث هناك خطة لكل وظيفة داخل المنظمة . مع مراعاة التكامل فيما بين هذه الخطط وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة .

٤- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي :

التخطيط الاستراتيجي وهو نوع من التخطيط يرتبط بالمستويات الإدارية العليا ويغطي فترة من ٣ - ٥ سنوات قادمة في حياة المنظمة ، ويعتمد على دراسة نواحي القوة والضعف في المنظمة والفرص والتحديات في البيئة الخارجية والتعامل معها وفق أنظمة من المعلومات تساعد في تحسين فعالية التخطيط .

أما التخطيط التكتيكي فهو تخطيط قصير الأجل ويركز على تكوين الاستراتيجيات الوظيفية والخطط التشغيلية اليومية ، ويتعلق أيضاً بالتنفيذ لما جاء في الخطة الاستراتيجية وصولاً لأهداف المنظمة .

٥- التخطيط الموقفي :

الخطط الموقفية ما هي إلا خطط بديلة يتم استخدامها إذا ما حدثت الأحداث غير ما كان متوقعاً لها Events are not is Expected .

ولقد ظهر هذا النوع من التخطيط نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأحداث يحتمل وقوعها باحتمال كبير .

ولكن هذه الأحداث التأكد من الحدوث ، فالأحداث المواتية والسارة قد لا تحدث مما يؤدي الى خلق مشاكل خطيرة للمنشأة مثل ارتفاع معدل الفوائد ، وزيادة التضخم ، وتجميد الأسعار وتوقف استيراد المادة الخام اللازمة للمنظمة أو حدوث اضرابات بالمصنع .

ولذا فالخطط الموقفية ما هي إلا إعدادات واستعدادات لاتخاذ تصرفات معينة إذا ما حدث حدث أو موقف لم يكن مدرجاً في الخطة الاستراتيجية.

مزايا التخطيط الموقفي :

- أ - أنه يجعل المنظمة في موقف أفضل للتعامل مع الأحداث أو التطورات غير المتوقعة .
- ب - تقليل الحيرة وعدم التأكد والتأخر في التعامل مع الأحداث غير العادية إذا ما حدثت .
- ج - استجابة المنظمة للحدث تكون أكثر أفضل بل وأكثر رشداً وحكمة .
- د - المديرين يكونون مجبرون على التفكير في النتائج الممكنة وليس في النتائج الأكثر حدوثاً .

وبصفة عامة نجد أن الغرض من التخطيط الموقفي هو الوصف مقدماً للتصرفات التي يمكن للمنظمة اتخاذها لو أن بعض الافتراضات الرئيسية أو التنبؤات لم تكن دقيقة بالقدر الكافي .

كذلك نجد التخطيط الموقفي ، يغير الأهداف ، الاختيار والتصرفات ومراجعة الاستراتيجية قبل تنفيذها إذا ما كان الافتراض الرئيسي للتخطيط ذو تنبؤات فشلت في التحقيق .



التخطيط الاستراتيجي



Certificate Number FS 35804

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي عمليات الاختيار للأهداف التنظيمية ، وتحديد السياسات والبرامج الضرورية لتحقيق الأهداف واستصدار الطرق الضرورية للتأكد من أن السياسات والبرامج الاستراتيجية قد طبقت .

ولا يوجد تعريف عام للتخطيط الاستراتيجي حيث توجد تعاريف متعددة ، كما أن هناك من الكتاب من يستخدم مصطلحات مختلفة لنفس المفاهيم فمثلاً التخطيط الشامل Comprehensive Planning والتخطيط طويل الأجل Long - range Planning يستخدمان كبديل للتخطيط الاستراتيجي إلا أنه يمكن تعريفه بأنه [تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة واتخاذ مسارات التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف] .

الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي :

١ - أنه يتعامل مع أسئلة رئيسية فالتخطيط الاستراتيجي يمدنا بالإجابة عن

الأسئلة التالية :

- ما هي الأعمال التي نعمل فيها الآن ؟ وما هي الأعمال التي يجب أن

تكون فيها ؟

- من هم عملائنا ومن يجب أن يكون ؟

- ٢ - أنه يحدد الإطار التفصيلي للقرارات اليومية فالمدير عليه أن يسأل نفسه :
ما هي التصرفات المتاحة والممكنة التي تتسق مع استراتيجية المنشأة ؟
- ٣ - أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب وقتاً أطول من أي نوع من أنواع
التخطيط .
- ٤ - أنه يركز على استخدام الموارد والطاقات التي تحتل أولوية أعلى .
- ٥ - أنه نشاط خاص بالإدارة العليا ، وذلك بسبب أن الإدارة تمتلك الرؤية
لاتخاذ كل ما يتصل بالتنظيم ، كما أن التزام الإدارة العليا بالتخطيط
عملية ضرورية لتواجد التزام لدى المستويات الإدارية الأولى .

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأونة الأخيرة نظراً الى أنه
يمكن مع تحسين الوظائف التنظيمية والإستجابة للمنظمات فهو يعمل على
تحسين الأداء الوظيفي والإستجابة للتغيرات البيئية .

كذلك يمكن التخطيط الاستراتيجي من الاعداد والتعامل مع بيئة متغيرة
ديناميكية تعمل في ظلها المنظمة ، فعندما يكون التغيير محدود فإن المديرين
يمكنهم العمل تحت افتراض :

[المستقبل امتداد للماضي The future would be similar to the past
أما اليوم نجد الأحداث أصبحت أكثر حركية وسرعة والمديرين لابد وأن يكون
لديهم الاستراتيجيات الجديدة للتلاؤم مع المشاكل الخاصة والفريدة والتعامل
مع الفرص المتاحة في المستقبل . فمنذ الحرب العالمية الثانية ومعدل التغير
التكنولوجي وتعقد البيئة المحيطة أديا الى تعقد وظيفة المدير حيث أن التكيف
مع هذه المتغيرات يتطلب أن يكون لدى المدير الرؤية الثاقبة وهذا يتطلب منه
وقتاً أطول لدراسة القرارات الحالية والنتائج المستقبلية، كذلك يؤدي التخطيط
الاستراتيجي الى تطوير مفهوم التنظيم وصياغة الخطط والأنشطة التي تجعل
التنظيم قادراً على الوصول لأهدافه .

مزايا التخطيط الاستراتيجي :

إن التخطيط الاستراتيجي ينشئ مساهمة حقيقية نحو زيادة عمليات
الفهم الإداري وتحسين ممارسات أعمال القرارات ومن بين مزاياه البارزة ما
يلي :

١- عمليات التخطيط الاستراتيجي تساعد في توحيد توجهات المنظمات :

إن عمليات التخطيط الاستراتيجي تبدأ من رؤية انطلاق مناسبة لفلسفة
المنشأة ، وهذا يؤدي الى تحديد كل عمل من الأعمال مع تمييز للقدرات
الوظائفية المتاحة ، كذلك سوف يعمل كل المديرين نحو التطلع للمشاركة في
تحقيق الأهداف ، وهذا التوحيد يستلزم توافر أنظمة ووضع عمليات منظمة .

٢ - تحسين قطاعات العمل في المنشأة :

إن عمليات التخطيط أثرت على عمليات تقسيم المنشأة الى قطاعات The firm's segmentation وذلك بزيادة الادراك الاستراتيجي وتوجيه الأنظار الى أن هناك عدة أبعاد وهي المنظمة والأعمال والوظائف والى ضرورة تمثيلها في الهيكل التنظيمي .

٣ - إن عمليات التخطيط الاستراتيجي قدمت نظاماً للتفكير طويل

الأجل في المنشأة :

إن التخطيط الاستراتيجي يحسن من رؤية كبار المديرين ويشجعهم على الخلق والابتكار في التوجهات الاستراتيجية للأعمال .

٤ - عمليات التخطيط تعد وسيلة تعليمية وفرصة متبادلة للتفاعل

الشخصي والتفاوض على كل المستويات .

إن عمليات التخطيط الاستراتيجي تعمل على السماح بتطوير القدرات الإدارية لكبار المديرين في المنشأة وإثراء الفهم للأهداف التنظيمية والأعمال وأيضا الطريقة لتحويل هذه الأهداف الى شئ حقيقي .

٥ - تمكن عمليات التخطيط الاستراتيجي المديرين من التنبؤ بالمشاكل
قبل حدوثها والتعامل معها قبل استفحالها -

٦ - يعمل التخطيط الاستراتيجي على مساعدة المديرين في التمييز بين
الفرص المواتية الآمنة ، وتلك المحفوفة بالمخاطر والاختيار فيما بينها ،
كما يمكنهم من تدنية فرص الأخطاء والمفاجآت غير السارة .



خطوات عملية التخطيط



Certificate Number FS 35804

خطوات عملية التخطيط

مقدمة :

إن نظم التخطيط يجب أن تتفق واحتياجات كل منظمة حتى تصبح أكثر فعالية ، كذلك نجد أن هذه النظم لا يمكن نقلها بحذافيرها Transplanted من منظمة لأخرى بل يجب أن تتكيف مع احتياجات كل منها . ولذا لا يوجد نموذج موحد للخطة الاستراتيجية يتم تطبيقها في كل المنظمات ، حيث لكل منظمة مدخلها الخاص ، فعلى سبيل المثال ، وضع خطة استراتيجية لمنظمة تتبع المركزية يختلف عن أخرى تتبع اللامركزية والتي فيها نجد أن كل وحدة أعمال استراتيجية SBU يكون له خطته الاستراتيجية .

خطوات [عمليات] التخطيط :

تحدد خطوات التخطيط فيما يلي :

- ١- المسح البيئي.
- ٢- المراجعة الداخلية للمنظمة.
- ٣- تحديد الموقف.
- ٤- وضع وصياغة الأهداف.
- ٥- تحديد التصرفات والمواد المطلوبة.
- ٦- التنفيذ والتقييم.
- ٧- الرقابة على الخطة.

وتتناول كلاً من هذه الخطوات على النحو التالي :

١- المسح البيئي :

يشمل البحث البيئي دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة والتي لا تقع تحت رقابة وسيطرة المنظمة ، وذلك لتمكينها من الإستجابة للتغيرات البيئية ، وهذا المسح يتضمن دراسة ما يلي :

- أ - النمو والحركات السكانية .
- ب - الحالة الاقتصادية وأثرها على الطلب على المنتجات .
- ج - القوانين الحكومية [الضرائب ، الأجر ، الرقابة على الأسعار ، الرقابة على التلوث البيئي ، الفرص المتكافئة للأفراد] .
- د - سوق العمالة .
- هـ - المنافسون .
- و - الموردون .
- ز - الاتجاهات الاجتماعية .
- ح - التضخم والأحوال المالية للمجتمع .

٢- المراجعة الداخلية للمنظمة :

وهي تعني تقييم كل العوامل الداخلية المرتبطة بالتنظيم ، ولذا فبى تجيب على

السؤال القائم Where are we now .

وعلى ذلك يجب دراسة العوامل التالي :

- أ - المركز المالي للمنظمة .
- ب - دراسة الموارد والتسهيلات المادية المتاحة .
- ج - دراسة الموارد البشرية [إعداد ونوعيات العاملين] .
- د - مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي .
- هـ - استراتيجيات وسياسات التنظيم الحالية .
- و - الوضع التنافسي الحالي .
- ز - ربحية خطوط المنتجات .

٣- التنبؤ بالوضع المستقبلي :

إن التنبؤ بالمستقبل قد يتم بصورة شخصية ، وذلك بناء على دراسة ما سبق من خطوات أو بصورة جماعية . وأياً كان أسلوب التنبؤ فإنه لايعتمد على استقراء الأحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل ولقد تم الاستعانة بالأساليب الرياضية والاحصائية للتنبؤ ، كذلك تم الإستعانة بالحاسب الآلي لتطبيقات هذه الأساليب .

٤ - تحديد الفلسفة والأهداف :

إن الفلسفة أو الأغراض التنظيمية The Organiza- Mission or Purpore tion's تحدد دور المنظمة في المجتمع والاقتصاد ، فهي تحدد لماذا وجدت المنظمة . ولماذا تنافس في قطاعات أو صناعات معينة منتقاه وليس في غيرها . فالفلسفة التنظيمية ما هي إلا بيان عام يعطي توجيهات عامة للأعمال والأنشطة وكيفية تحقيقها ، وهذه الفلسفة قد تكون عامة أو محددة . أما الأهداف ما هي إلا توجيهات عامة لرغبات المنشأة نحو تحقيق نتائج معينة ، وذلك في إطار الفلسفة المرسومة والأهداف يجب أن تحقق المعايير التالية :

- أ - أن تكون مكتوبة .
- ب - أن تكون مفهومة بواسطة جميع أفراد المنظمة ومدى أهميتها لها .
- ج - أن تحتوي على [التحدي] لخلق الدافعية والتحسين .
- د - امكانية الوصول إليها .
- هـ - امكانية قياسها .
- و - الارتباط بزمن معين أو محدد .

٥ - تحديد التصرفات والموارد المطلوبة :

يتم تحديد الموارد والثروات الضرورية حتى يمكن المقابلة فيما بين الأهداف والتنبؤ، ولذا يتم الإجابة في هذه الخطوة عن سؤالين :

- أ - ماهى التصرفات والموارد المطلوبة ؟
- ب - متى سوف يتم اتخاذ هذه التصرفات وإتاحة تلك الموارد ؟

٦. تقييم التصرفات :

بعد ما تم تحديد الأهداف والقيام بالتنبؤ وتحديد الموارد المطلوبة ، فإن التصرفات المقترحة يجب تقييمها لتحديد جدواها من عدمه . وفي أغلب الأحيان ، فإن ذلك يستلزم إعداد الميزانيات للتصرفات المقترحة . وكذا إعداد الميزانيات التقديرية كخطوة من خطوات التقييم .

٧. الرقابة على الخطة :

وفيها يتم مراجعة الخطة كل فترة زمنية ومقارنتها مع سير الأحداث الفعلية لتحديد نواحي الاختلاف الرئيسية بين الخطة والواقع وأى حدث يجب تحليله واتخاذ التصرفات الملائمة في الحال . فمثلاً نجد :

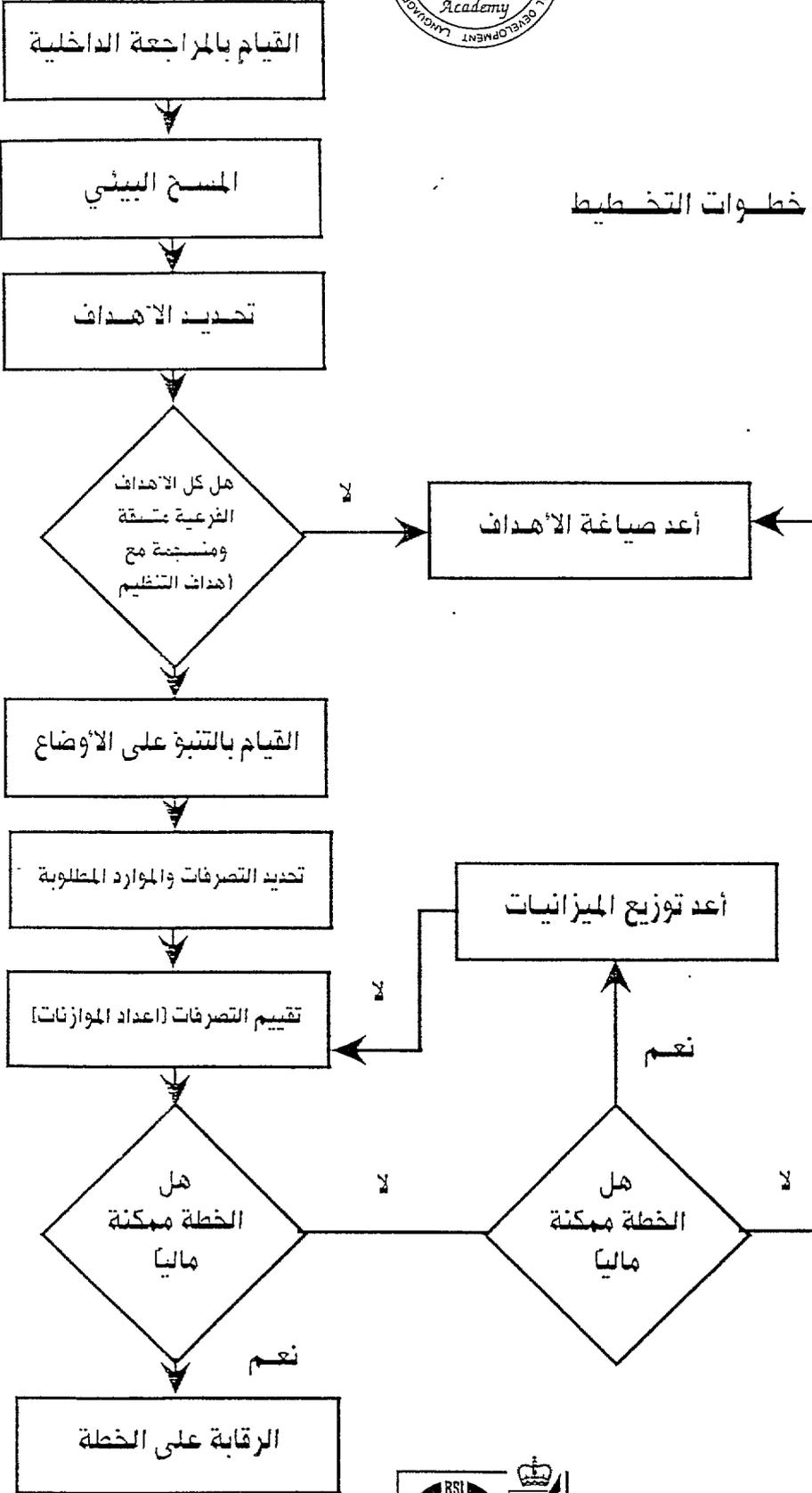
- حدوث تغييرات بيئية .

- ظهور مشاكل جديدة .

كلها تتطلب التعديل السريع لمواجهة هذه الأحداث .

وتحدد خطوات التخطيط كما في الشكل التالي :

خطوات التخطيط



عناصر الخطة الاستراتيجية :

تختلف المنشآت في درجات التفصيل والاجمالي في خططها الاستراتيجية فبعض المنظمات تستخدم صفحتين أو حتى صفحة واحدة كشكل تلخيصي لخطتها الاستراتيجية والبعض الآخر يستخدم أربعين صفحة أو على نحو ذلك لعرض الخطة الاستراتيجية الكلية .

وأيا كان درجة الاجمال أو التفصيل إلا أن عناصر الخطة الاستراتيجية

تتكون من الآتي :

- ١ - وصف عام للمنظمة وتلخيصها .
- ٢ - بيان بفلسفة المنظمة وأغراضها .
- ٣ - تحليل تقييم الموقف .
- ٤ - * الافتراضات التي وضعتها المنشأة فيما يتعلق بالظروف البيئية والخطوط العريضة للمستقبل .
- * تحليل البيئة الى أنواع ووضع افتراضات لكل نوع منها .
- * التحليل الخارجي كل من : السوق والمنافسة ، الفرص والتحديات .
- * تحليل داخلي : نواحي القوة والضعف .
- * تحليل المنتج / الخطوط .
- * تقييم الخطة السابقة .

أما على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية فإن عناصر الخطة الاستراتيجية

تشمل ما يلي :

- ١ - بيان ووضع فلسفة SBU'S .
- ٢ - تقييم وتشخيص البيئة الخارجية المحيطة لتحديد الفرص والتحديات القائمة .
- ٣ - صياغة الافتراضات الأساسية عن المنافسين .
- ٤ - وضع قائمة بالقيود الداخلية والخارجية .
- ٥ - وضع الغايات المرغوبة لكل SBU أى Goals المستقبل المأمول لكل منها .
- ٦ - وضع الأهداف المرتبطة بالأزمة لتحقيق الغايات Objectives .
- ٧ - صياغة مسارات التصرف أي وضع الاستراتيجيات .
- ٨ - وضع البرامج لتحقيق الاستراتيجية .
- ٩ - وضع الخطط الوقفية Contingency Plans لتمييز الأشياء التي قد يتحقق عنها خطأ وبيان ماذا يجب عمله لتصحيح الموقف .
- ١٠ - وأخيراً ، صياغة المكونات المالية للخطة الاستراتيجية بشكل يسمح بتكاملها مع نظام الرقابة التشغيلي القائم .

إدارة المفاجآت Surpise Management

إن تحليل القضايا والاتجاهات أو الإصدارات Issues Analysis مصمم لتقليل [عدد المفاجآت] مثل الكوارث الطبيعية Natural disasters . الحوادث ، الاضرابات العنيفة ، هذه الأحداث لا يمكن بل ومن المستحيل التعامل معها بفعالية في نظام التخطيط العادي بالمنشأة ومن أجل هذا وذاك ، يجب أن تكون المنظمة قادرة على التنبؤ بالأحداث والتفاعل معها بفعالية .

أسباب حدوث الأحداث :

أن هذه الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها Unanticipated events يمكن أن تحدث بسبب أو للأسباب التالية :

- ١ - أن الإدارة لم تقم بالجهود الضرورية للتنبؤ بها .
- ٢ - أن الأحداث لا يمكن التنبؤ بها بفاعلية وفق الأساس المعرفي المتاح للإدارة الآن.
- ٣ - أن هناك بعض المفاجآت أدت الى حدوث مواقف ذات أزمات - Crises situations مما أدى الى ضرورة التغيير الجذري لأهداف المنظمة وخططها وافتراضاتها نظراً لتولد ظاهرة عدم التأكد وتعاضم الاضطراب أو التشويش وزيادة التكاليف .

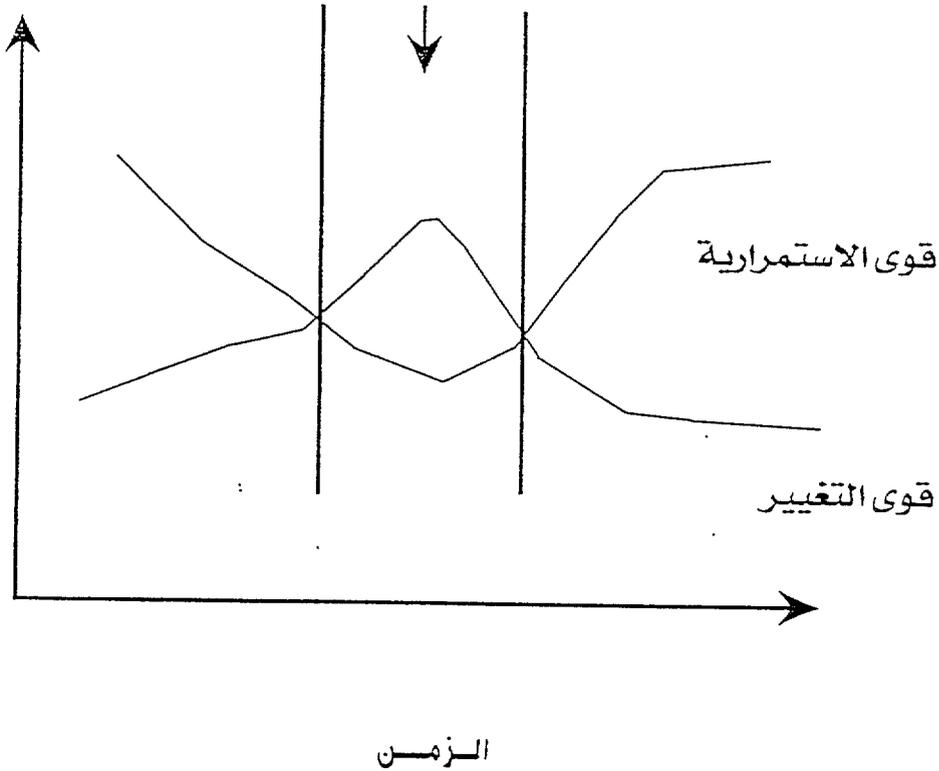
ويرجع السبب في كل المفاجآت الى قوتين هما :

أ - قوى التغيير Forces of Changes .

ب - قوى الاستمرارية Forces of Continuity .

فالمفاجآت تميل الى الحدوث حينما تتحرك قوى التغيير بصورة أسرع ،
وتصبح أقوى من قوى الاستمرارية التي تكون في حد ذاتها غير مستقرة أبداً ،
وذلك كما يتضح من الشكل التالي :

منطقة المفاجآت المحتملة القوة النسبية



ويلاحظ أن المفاجآت والأزمات يمكن أن تنشأ إما من داخل المنظمة [مثل الموت المفاجئ لمدير عام المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة] أو من خارج المنظمة [مثل الانقلاب العسكري أو ضياع صفقة كبيرة على المنشأة] .

ونظراً الى أن الأزمات غالباً ما تكون مكلفة من جميع الوجوه [أموال ، معنويات ..] فإن بعض الجهود يجب أن تتم لتحديد المناطق التي تحدث بها المفاجآت مع ملاحظة أنه إذا كان من الممكن تحديد تلك المناطق التي تحدث بها المفاجآت فإنه من الصعب تحديد المفاجآت ذاتها والتي بطبيعتها يكون من الصعب التنبؤ بها وإلا ما أصبحت مفاجآت .

ومن أحد الطرق لتحديد هذه المناطق هي تحديد الأماكن وظروفها والتي يحتمل أن يظهر بها مفاجآت ، وفي هذا الصدد يجب أن تعمل الإدارة - سواء في الأعمال أو المجالات العسكرية - نحو بناء ما يعرف [بمصفوفة المفاجآت] .



مفهوم البيئة



Certificate Number FS 35804

مفهوم البيئة

مقدمة :

تعتبر أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة ، وذلك ضمناً لنموه وبقائه ويلاحظ أن المنظمات تختلف في نظرتها وتعاملها مع البيئة حيث أن بعض المنظمات تتعامل معها ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة ، وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة Reactive Organization في حين نجد البعض الآخر يحاول منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيانات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات [منظمات فعالة] Proactive Organization في تعاملها مع البيئة ، ويطلق على تفاعل وفعالية المنظمات مع بيئتها لفظ التكيف الاستراتيجي Strategic adaptation وفي الواقع نجد أن المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً وذلك لما للبيئة من آثار على المنظمات سواء على هياكلها التنظيمية أو مواردها المادية والبشرية أو مستوى أدائها ، وما للمنظمات من سياسات واستراتيجيات مؤثرة على البيئة المحيطة .

ويتناول الكاتب في هذا الفصل المفاهيم المختلفة للبيئة وتقسيماتها وفقاً ما عرضه الباحثون ، وذلك توطئة لوضع مفهوم للبيئة.

مفهوم البيئة :

إن كلمة البيئة مشتقة من كلمة Environ أي كل ما هو محيط بالكرة الأرضية ، ففي الأصل كانت كلمة البيئة تعني العناصر الطبيعية للحياة مثل الشمس والقمر والهواء والجبال والصحراء والغابات ، وقد تطور هذا المفهوم ولم يقتصر على العلوم الطبيعية بل شمل العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والإدارية ويمكن تعريف البيئة على أنها .

[مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية] سواء تلك التي يمكن قياسها أو لا يمكن والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه ، والمؤثرة - أو التي يحتمل أن يؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي ، والتي تم ادراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم ادراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً .

ومن التعريف السابق يتضح ما يلي :

- ١ - أن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم واطار البيئة .
- ٢ - أن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسها ومنها ما لا يمكن قياسه .
- ٣ - أن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها .
- ٤ - أن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها ، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر .
- ٥ - أنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات .

ويمكن تقسيم البيئة إلى :

أ . البيئة الكلية :

تتكون البيئة الكلية من العناصر الفرعية التالية :

- (١) البيئة الطبيعية .
- (٢) البيئة التكنولوجية .
- (٣) بيئة الموارد البشرية .
- (٤) البيئة السياسية .
- (٥) البيئة الاقتصادية - الاجتماعية .
- (٦) بيئة السوق .

(١) البعد الاقتصادي :

ويشير هذا البعد الى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضا الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة ومعدلات فائدة .

(٢) البعد التكنولوجي :

ويعبر هذا البعد عن الطبيعة التكنولوجية ومستوى التقدم والمعرفة والتجديد التكنولوجي .

(٣) البعد الاجتماعي والثقافي

The Sociocultural Demension

ويعبر هذا البعد عن العرف والعادات والقيم المميزة للمجتمع وأيضا شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم .

(٤) البعد السياسي والقانوني

The Polictical Legal Dimension

ويعبر هذا البعد عن القيود المفروضة على المنظمة وأيضا القرارات الحكومية المتصلة والمؤثرة عليها ، وكذلك مدى استقرارية النظم السياسية والقانونية .

(٥) البعد الدولي :

وهذا العامل خاص بالمنظمات دولية النشاط مثل IBM وشركة بوينج وغيرها التي تزاوّل أعمالاً إنتاجية وتسويقية لدى بعض الدول ، وتعمل في ظل ثقافات متباينة ومنافسة من قبل المنظمات العاملة في هذه الدول وأيضا ظروف وأحوال مميزة لكل دولة .

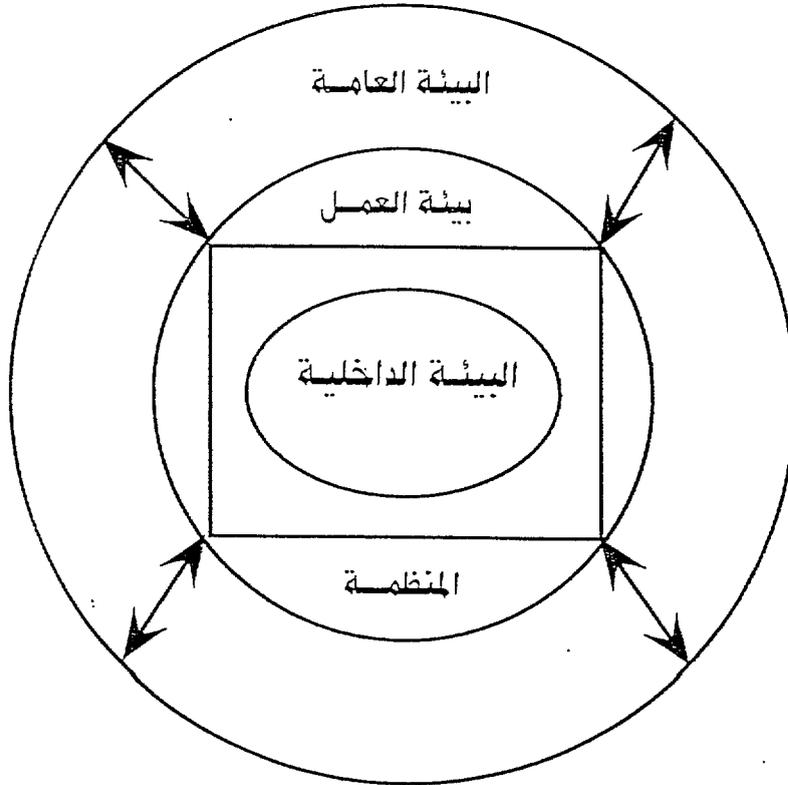
ب. البيئة الخاصة (بيئة العمل) :

تتكون من قوى معينة ذات تأثير على التنظيم وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة وأيضا ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة .

ج. البيئة الداخلية Internal Environment

تم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها ادراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونظ
وأسلوب ادارته ، ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفًا لمفهوم
المناخ التنظيمي ، والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم
ومعتقداتهم ومعاييرهم - ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم .

وتتضح العلاقة بين الثلاث بيئات السابقة في الشكل التالي :



العلاقة بين المنظمة والبيئة العامة والبيئة الداخلية



تحليل البيئة الخارجية



Certificate Number FS 35804

تحليل البيئة الخارجية

أولاً : اجمع معلومات عن البيئة :

هناك الكثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة بالمنظمة وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث عنها، ونحن نساعدك في ذلك بعرض الخطوات التالية لجمع البيانات :

أ - وضح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة : ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس المنظمة ويساهم فيها بدور أساسي جميع المديرين الذين يهتمهم وضع الاستراتيجية، ويكون موضوع الاجتماع هو تحديد المعلومات البيئية التي تهتم المشروع، ويتم التوصل إليها جماعياً من خلال :

- * المناقشات بين المديرين.
- * التقارير التي يقدمها المدبرون.
- * العصف الذهني.
- * دلفي (أو الاجتماع عن بعد).
- * الجماعات الصورية (أو الاجتماعات الاسمية).

ب- حدد نوعية المعلومات المطلوبة.

ج- تعرف علي مصادر المعلومات : هناك مصادر كثيرة يمكن جمع معلومات

منها مثل

* الوزارات، وأهمها وزارات الصناعة، والتجارة، والتموين، والاقتصاد،
والتخطيط.

* المجالات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد.

* النشرات والتقارير التي تصدر عن جمعيات علمية أو مهنية.

* الغرف التجارية والصناعية.

* الشركات الصناعية والتجارية.

* الجمعيات الخاصة بالتخطيط ، والإدارة، والتسويق ، والاقتصاد.

* مراكز البحث العلمي.

* مكاتب الاستشارات الإدارية.

د- اطلب وأحصل على المعلومات : يجب تخصيص افراد تحت اشراف مسئول

للاتصال بالمصادر السابقة والحصول على المعلومات المطلوبة وحفظها

وعرضها بالأسلوب المناسب.

ثانياً: اكتشاف التهديدات أو الفرص الموجودة في البيئة :

الفرص : هي أية مواقف أو اتجاهات أو تغيرات محتتملة بالبيئة الخارجية تؤدي إلى تحسين مركز المنظمة إذا ما أحسن استغلالها أو اقتناصها.

التهديدات : هي أية مواقف أو اتجاهات أو تغيرات في البيئة تمثل خطراً على المنظمة.

إن أبسط الطرق لاكتشاف التهديدات أو الفرص البيئية هي استعراض المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو :

أ - يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين، وفي شكل مناسب.

ب- يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها، على أن يكون التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة إليها.

ج- التنبؤ Forecasting أو وضع الافتراضات التخطيطية Assumptions ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أى عنصر مؤثر في المشروع وذلك

في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكافية، أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، أما في ظروف عدم التأكد، حيث تكون المعلومات غير كاملة، أو غير واضحة، أو غير كمية، فلا حيلة أمامنا إلا أن نفترض شكل معين نتوقعه في المستقبل لعنصر معين، فمثلاً إذا ارتفع النقاش في المجتمع حول حماية البيئة، قد يفترض ويتوقع بعض المديرون قياس الدولة بإصدار قوانين في هذا الصدد تحد من حرية المشروع في التخلص من مخلفاته. لاحظ أن الافتراض هو توقع شيء في المستقبل في ظل عدم التأكد. هذا ويمكننا زيادة قدرتنا على التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية بواسطة الاجتماعات والمناقشات، واستخدام تحليل الاتجاهات، على الأخص عندما يتم بواسطة الأشكال البيانية والرياضية (انظر شكل رقم ٤-٢).

كما يمكن استخدام أساليب العصف الذهني، ودلفي (الاجتماعات عن بعد) والجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية) والتي سبق التلميح إليها، والتي يمكن التعرف عليها بالنظر إلى جزء التطبيقات الموجودة في آخر هذا الفصل.

ثالثا : حلل التهديدات والفرص :

توصلنا في الخطوة السابقة إلى تحديد التهديدات والفرص، ويتبقى الآن أن نقوم بالتحليل، ويحاول التحليل أن يصل إلى مدى أهمية هذه التهديدات والفرص للمنظمة، الأمر الذي يحدد مدى توجيه جهود المشروع لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات، ويمكنك إتباع الخطوات التالية بصدد تحليل التهديد والفرص :

أ - ضع التهديدات والفرص في شكل قائمة : والغرض هنا ألا تنسى أو تترك أى عنصر من عناصر التهديدات والفرص والسابق جمع البيانات عنها، واكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي خطوات التحليل التالية :

ب- حدد تأثير كل عنصر في القائمة : ويعني هذا تحديد مدى أثر كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص على كفاءة المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه. ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير، فعلى سبيل المثال إذا استخدمنا مقياس من ١٠٠ درجة لكل عنصر فعلياً أن نحدد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من ١٠٠ درجة. ويتم وضع الدرجة بواسطة كل المديرين المشتركين في التحليل (ويمكن استخدام طريقة دلفى أو الجماعات الصورية الموجودة في تطبيقات هذا الفصل للتوصل إلى تقدير كل مدير)، ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات المديرين لكي يعبر عن «درجة التأثير» لكل عنصر.

ج- حدد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة : ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال تقدير كل مدير مشترك في عملية التحليل لاحتمال حدوث العنصر، وذلك بوضع درجة من ١٠٠ درجة، وكما أشرنا في البند (ب) عاليه.

د- اضرب ب × ج ويتحدد كنتاج للضرب أهمية كل عنصر أو درجة استراتيجيته للمشروع، حيث أن أهمية العنصر = تأثيره × احتمال حدوثه. وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماماً أكثر من المشروع، وذلك باعتبار أن هذه فرص مهمة تحتاج إلى اقتناص، وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه الفرص، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري، وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه التهديدات.

ويمكن توضيح هذه الخطوات في الجدول التالي :

أهمية العنصر	احتمال الحدوث	الأثر	التهديدات والفرص
		---	<p>التهديدات.</p> <p>الفرص.</p>

الطرق الجماعية للتنبؤ وحل المشاكل

أولاً: العصف الذهني :

هو أسلوب يتميز بإثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي، وذلك بشكل يؤدي إلى التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية له. وتكون النتيجة مشاركة من المجتمعين بأفكار وآراء مبتكرة وخلافه، ويعتمد الأسلوب على هجوم مفاجئ على موضوع الاجتماع، وعلى إطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة.

ويستغرق هذا الأسلوب بين نصف ساعة وساعتين تقريباً ، وفيما يلي

خطوات مقترحة لطريقة العصف الذهني :

خطوات العصف الذهني :

١- احصل على الاقتراحات (١٠ - ١٥ دقيقة)

* ادعو إلى الاجتماع كل من له خبرة، وكلما تعددت الخبرات كان أفضل.

* حدد المشكلة ، وبصورة واضحة وسريعة.

* ادعو الأعضاء لتقديم اقتراحاتهم (والتنبؤات والافتراضات).

* شجع صغار السن والمركز ، وقليلو الكلام للبدء في الاقتراح.

* شجع الغريب والسخيف من الاقتراحات.

* امنع أي انتقاد لأي اقتراح أو لأي شخص.

٢- تصيفة الاقتراحات (١٥-٤٥ دقيقة) :

* ادعو الأعضاء لشرح أفكارهم ومقترحاتهم.

* أبدأ في مناقشتها.

* استبعد الأفكار التي ليست لها علاقة بالموضوع.

* استبعد الأفكار المستحيلة والكلفة.

* لخص أحسن الأفكار واعرضها بإيجاز.

٣- وضع خطة العمل بالاقتراحات (٣٠-٤٥ دقيقة) :

* اختصر عدد المجتمعين على أهم الأعضاء.

* راجع الأفكار والمقترحات.

* قم بصياغة الأفكار والتنبؤات والافتراضات.

* ضع خطة العمل اللازمة للاستفادة من الأفكار والتنبؤات.

ثانياً: دلفي (أو التنبؤ الجماعي):

وهي أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين أو المحكمين أو ذوي الرأي، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤمه الناس رغبة في قراءة الطالع والمستقبل، وكان المنجمون يرسلون توقعاتهم عن المستقبل إلى رئيس المنجمين، الذي يجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد.

وأنت يمكنك إتباع نفس الأسلوب مع بعض التغييرات، ولمساعدتك في وضع ما يناسبك نقترح لك الخطوات التالية، والتي تظهر في الشكل التالي :

خطوات طريقة دلفي :

- ١- حدد المشكلة، ووضح ما هو مطلوب من المديرين وذوي الرأي.
- ٢- حدد المديرين المشاركين بحيث تتنوع خبراتهم.
- ٣- صمم الأسئلة التي ستعطيها للمديرين المشاركين، بحيث تكون واضحة، ومناسبة للمستوى الإداري للمشاركين.
- ٤- ضع الأسئلة في قائمة، وأرفق بها خطاب توضح فيه طريقة الإجابة ومتى تعود إلى المشرف علي تطبيق دلفي.
- ٥- ارسل القائمة والتعليمات.

- ٦- تلق الإجابات، وقم بمراجعتها، وحلها، وجمعها في مجموعات متشابهة، واختصرها في شكل تقرير موجز.
- ٧- ارسل التقرير المختصر، أو نبذة عنه، ووجه لهم أسئلة حولها، مثل رأيهم عنها، أو أسلوب تطوير الأفكار، أو طريقة تطبيقها.
- ٨- كرر الخطوتين ٦، ٧ مرة أو مرتين أخرتين.
- ٩- اجمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها، أو التنبؤات والافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.



تحليل البيئة الداخلية
(دراسة الأداء الداخلي)



Certificate number FS 35804

تحليل البيئة الداخلية (دراسة الأداء الداخلي)

هدف دراسة الأداء الداخلي :

هو التعرف على مواطن الضعف ومواطن القوة في المنظمة، وهل يمكن مواجهة التهديدات واقتناص الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

مواطن القوة :

هي القدرات الذاتية للمنظمة سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

مواطن الضعف :

هي القيود وأوجه القصور والضعف الذاتية سواء الموارد المادية أو البشرية أو نظم العمل ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

أولاً : حدد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي واجمعها :

إن هدفك في هذه الخطوات مزدوج ، فأنت تريد تحديد المعلومات التي تمس الأداء الداخلي للمنظمة، ثم يتم جمعها بعد ذلك، عليك القيام بالخطوات التالية :

أ - سل كل مدير في موقعه أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته أو قسمه أو وحدته، والسؤال ينصب هنا على العناوين الرئيسية التي تدور حولها البيانات.

ب- ضع هذه العناوين في شكل قائمة، ثم اعرضها على المديرين مرة أخرى وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالأداء الداخلي.

ج- اطلب من كل مدير في موقعه أن يمدك بالمعلومات اللازمة، وأن تكون مهمة، وفي شكل تقارير رسمية.

ثانياً : اكتشف نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المشروع :

بعد أن قمت بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمنظمة يتبقى أن تساعد المديرين على اكتشاف نقاط الضعف؟؟ ونقاط القوة؟؟ ونحن نقدم لك مجموعة من النصائح ، يمكنك استخدامها كلها أو بعضها، في محاولة التوصل إلى هذا الهدف.

أ - اعقد اجتماعات يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع، واجعل المناقشات حامية، فمن هجوم الآخرين يتم اكتشاف نقاط الضعف، ومن الدفاع الناجح يتم اكتشاف نقاط القوة.

ب- اطلب من المديرين أن يحددوا اتجاهات؟؟ بياناتهم، أى أن بوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل.

ج- اجعل المديرين يربطون أدائهم بأهداف المشروع، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف العامة للمشروع، وقدرة أو عدم قدرة المشروع في تحديد نقاط الضعف والقوة في هذا المجال.

د- استخدم أساليب نسب الكفاءة وذلك من خلال نسب أحد عناصر الأداء إلى عنصر آخر، وتكون النسبة مشيرة إلى فاعلية استخدام الموارد أو نسبة استخدام العناصر.

ثالثاً : حلل نقاط الضعف والقوة :

فيما يلي الخطوات التي يجب أن تتبعها في تحليل نقاط الضعف والقوة لدى المنظمة :

أ - ضع نقاط الضعف والقوة في شكل قائمة لكي تمثل حصراً لها.

ب- حدد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة والضعف على كفاءة المنظمة وعلى مدى تحقيقه لأهدافه، وذلك بإعطاء وزن لهذا التأثير من ١٠٠ درجة.

ج- حدد احتمال حدوث واستمرار كل بند من نقاط الضعف والقوة ويمكنك إعطاء وزن لهذا الاحتمال من ١٠٠ درجة لكي تعبر عن مدى بقاء واستمرار كل بند من نقاط القوة والضعف على حاله.

د- اضرب ب × ج لكي تحدد أهمية أو استراتيجية كل بند من بنود نقاط القوة والضعف.



تحديد الموقف الاستراتيجي



Certificate Number FS 35804

تحديد الموقف الاستراتيجي

- اتبع الخطوات التالية لكي تقوم بدمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي :
- ١- قيم البيئة ، وحدد الفرص والتهديدات.
 - ٢- قيم الأداء الداخلي ، وحدد نقاط القوة.
 - ٣- استخدم النموذج التالي للتحليل (ويمكنك أن تطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة والأداء، أو النموذج الرباعي لفرص ، والتهديدات ، ونقاط القوة، ونقاط الضعف) ويطلق عليه بالإنجليزية؟؟ وهو اختصار للأربع كلمات الأساسية : نقاط القوة؟؟ ونقاط الضعف؟؟ والفرص؟؟ والتهديدات؟؟
 - ٤- حاول أن تستدل من النموذج إلى معاني مفيدة في تحديد الاستراتيجيات. ويصور الشكل التالي نموذج التحليل الذي سيساعدك على دمج تقييمك للبيئة بتقييمك للأداء الداخلي للمشروع.

ثانياً: تقييم الأداء الداخلي للمشروع			
ضع هنا أهم نقاط الضعف	ضع هنا أهم نقاط الضعف		
المطلوب: ١- عظم استغلال الفرص. ٢- قلة استخدام نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب	المطلوب: ١- عظم استغلال الفرص. ٢- قلة استخدام نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب	ضع هنا أهم الفرص	أولاً: تقييم البيئة الخارجية التي يعمل فيها
المطلوب: ١- قلة التهديدات. ٢- قلة نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب: ١- قلة التهديدات. ٢- قلة نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب؟	ضع هنا أهم التهديدات	المشروع

يقدم التحليل المزدوج المعروض في الشكل السابق أربعة تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط الضعف والقوة، وهذه التفاعلات هي كالآتي :

١- **الفرص × نقاط القوة** : إذا كانت منظمتك تقع في هذا الربع بصورة أساسية فهي شبكة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فإن توجه المنظمة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة، وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخلياً، وما أحسن هذه الظروف التي تنطلق من مركز قوة، وعلى المنظمة الناجحة أن تتعرف على تلك الاستراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية في كيفية استغلال الفرص المحيطة بها.

٢- **الفرص × نقاط الضعف** : إذا صنفت منظمتك في هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص السانحة، فهل يمكنك علاج المشاكل الداخلية لشركة حتى تستطيع اقتناص الفرصة ؟.

٣- **نقاط القوة × التهديدات** : إن التوجه الأساسي لمنظمتك إذا كانت تقع في هذا المربع هو : كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية للمنظمة إلى أقصى حد، وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها ؟.

٤- **نقاط الضعف × التهديدات** : إذا كانت منظمتك في هذا المربع ، فأنت في وضع لاتحسد عليه، وتوجه المنظمة يجب أن يكون في تقليل كل من نقاط الضعف، والتهديدات وعلى المنظمة أن تحارب في سبيل البقاء.

الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية

بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المنظمة، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكل تنظيم المنظمة، وذلك يتطلب ضرورة إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الاستراتيجية الجديدة.

كما أن المنظمات دائمة التغيير ، وذلك يتطلب أيضا تغيير دائم في الهيكل التنظيمي، كما أنه ليس هناك تنظيم مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات، فكل منظمة لها ظروفها الخاصة بها وهيكلها الخاص بها.

كيفية تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع الاستراتيجية :

- ١- تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية.
- ٢- تحديد تأثير الأنشطة المطلوب تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية على خلق وحدات تنظيمية جديدة.
- ٣- يجب أن نعطي الوحدات التنظيمية الجديدة القوة والسلطة والأولوية اللازمة.
- ٤- توفير التنسيق بين كل الوحدات.

١- تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الاستراتيجية :

عند القيام بالتحرك الاستراتيجي فقد يتطلب الاهتمام بأنشطة دون الأخرى، وعلى فريق التخطيط الاستراتيجي أن يتولى الإجابة على الأسئلة التالية :

- * ماهي الأنشطة والمهام الأكثر أهمية في تحقيق الاستراتيجية الموضوعة ؟
- * ماهي الأنشطة والمهام التي يؤدي الإهمال فيها إلى انهيار كامل للاستراتيجية ؟

وبناء على أهمية النشاط في تحقيق الاستراتيجية، والأهداف ، قد يرتفع مستواها التنظيمي ويتحدد المسئول عن هذه الوحدة وعدد العاملين بها، هناك أنشطة تنظيمية تسمى أنشطة روتينية أو أنشطة مساعدة. ويكون الاهتمام بهذه الأنشطة الروتينية والمساعدة في مرحلة تلي مرحلة تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.

٢- خلق وحدات تنظيمية تعكس الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية :

عند الاهتمام التنظيمي بأنشطة معينة فذلك يعني أن يكون له أحد أو أكثر الخصائص التالية :

- * خلق وحدة خاصة بهذه الأنشطة.
- * رفع هذه الأنشطة في المستوى التنظيمي.
- * منح هذه الأنشطة سلطات أكبر.

- * تعيين مدير ذي مهارات عالية وعاملين بعدد ومهارات أكبر.
 - * منح هذه الأنشطة اعتمادات مالية أكبر.
 - * تصميم أدوات وأساليب لربط الأنشطة ببعضها والتنسيق بينها.
- وكما كان هنا إجماع على أن أنشطة معينة لها أهمية كبيرة في تحقيق الاستراتيجية ، لذلك لابد أن يكون لها اهتمام تنظيمي في هيكل التنظيم.
- ٣- يجب أن يكون للأنشطة التي تحقق الاستراتيجية القوة والأولوية :
- يجب أن تمنح الأنشطة الرئيسية التي تحقق الاستراتيجية قوة وأولوية على باقي الأنشطة والقوة والأولوية تعني :
 - * رفع هذه الأنشطة إلى أعلى مستوى تنظيمي.
 - * الذي له سلطة التصرف هم أعلى مستوى من التنفيذيين.
 - * يجب أن تكون هذه الأنشطة غير خاضعة للعمل الروتيني واللوائح والقواعد.
 - * منح صلاحيات عالية للمسئول عن هذه الأنشطة.
 - * يجب أن يتم متابعة العمل في هذه الوحدات عن قرب والقيام بتعزيز تصرفات العاملين الإيجابية ، والاستغناء عن أى شخص يقصر في عمله في هذه الأنشطة.

٤- توفير التنسيق بين الأنشطة المحققة للاستراتيجية وباقي الأنشطة

والوحدات :

كلما كان مستوى الوحدات التي تحقق الاستراتيجية مرتفعاً، كلما كان هنا إمكانية من تحقيق التعاون، والتكامل، والتنسيق مع أى وحدات أخرى، وهناك أدوات لتحقيق هذا التنسيق ومن أهمها :

* الاجتماعات غير الرسمية.

* لجان العمل.

* اللقاءات المشتركة بين مندوبي الأقسام.

* التقارير المشتركة والرقابية.

ويجب أن نعرف جيداً أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها، ماهي إلا سلسلة طويلة من عمليات التنسيق والتكامل بين وحدات التنظيم.