

- تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط بناء على الغايات يتم بيان الاهداف الفرعية .

### الفرق بين الغايات والاهداف :-

تشير الاهداف الي النتائج التي تسعى المنظمة الي تحقيقها مع ان البعض لا يفرق بين مفهومي و نجد آخرين يفرقون بينهما على اساس نشير الي الاهداف التي تميز بها الغايات النهائية الواجب تحقيقها لهذا يشار اليها مثل هدف تعظيم الربحية لهذا توضع هذه الاهداف .  
و نشير الي تلك الاهداف الوسطي المطلوبة لترجمة مهام المنظمة و رسالاتها ومهامها المختارة و هي تشمل بالتسلسل ما يلي :

- الحالة والوضع المرغوب تحقيقه

- رسالة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب فيه

- نتيجة يمكن تحقيقها و موضوعية قابلة للتحقيق

- اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة

### أهمية وضع الاهداف :

وهناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الاهداف اهمها :

- تعدد الاهداف من أهم عناصر التخطيط : يمكن قيام المدير بوظيفة للتخطيطية دون وجود اغراض و اهداف واضحة .

- تساعد الاهداف في المستويات العليا : على وضع الاهداف في المستويات التالية ان وضع الاهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا .

- تعدد الاهداف مرشد لاتخاذ القرارات : ان الاغراض والاهداف تسعى الي المنظمة الي تحقيقها تمثل العامل المحدد لانواع القرارات المناسبة  
- يسهم وضع الاهداف في تحديد مراكز المسؤولية : فالاهداف تتحقق من خلال الادوات و افراد محددين لكل منهم دور معين حسب وظيفته

- تسهم الاهداف في تفويض السلطة : ان وجود الاهداف والواقعية يساعد في التفويض السليم .
- تسهم الاهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنطقة و علاقتها ببيئتها فالاهداف تساهم في بيان نوعية العلاقات بين المنتجات والاسواق وما يجب التركيز عليه .
- تسهم الاهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الاداء تساهم الاهداف في تقييم الاداء .
- تساعد الاهداف في تقييم الاداء للافراد : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الافراد كالترقية والنقل و التدريب.

#### الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف :

- قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف يمكننا رؤية رؤساء بعض المنظمات يقول رئيس المنظمات : يتمثل هدفي في تبني الاعمال و المشروعات الي ربح كبير لان ذلك يمثل وظيفة رئيسة مع المحافظة على قدر اكبر من الامان و تتمثل اهداف منظمات اخري في زيادة نصيب كل سهم من ارباح و رفع العائد و تحديد الاهداف منظمات ثلاثة على النحو التالي :
- ان احد اهداف المنظمات بل و المجتمعات يتمثل في تحقيق ربح و للوصول الى هذه الغايات .

و في منظمة رابحة نجد ان اهدافها قد تمثلت في :

- التوسع في الحجم والتأثير والربحية
  - التفوق والتميز نسبياً على المنافسين في مجموعة المنتجات
  - البقاء دائماً في المقدمة في مجال انشطتها بالنسبة للشركات المماثلة
  - التوسع في مزيج المنتجات الذي تقدمه للمستهلكين
- لقد وضحت نتائج احدي الدراسات التي اجريت بهدف التعرف على اهداف المنظمة خاصة هدف المسؤولية الاجتماعية .

و بناء على ما سبق يمكننا بيان اهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف و ذلك على النحو التالي :

- القابلية للقياس الكمي : اذ يجب ان تخضع الاهداف الي القياس الكمي قدر الامكان حتي يمكن التحقق من الوصول اليها وان كانت هنالك بعض الاهداف من الصعب قياسها .

- الوضع والبساطة والقابلية للفهم : يجب ان تكون الاهداف واضحة ومفهومة خاصة و كل من واضعيها و منفيها و يعبر الكثيرون ان تكون الاهداف مكتوبة .

- الموضوعية والواقعية : يجب ان تكون الاهداف موضوعية وقابلة للتحقيق تمثل مصالح مختلف الاطراف بصورة عادلة و لاتميل الي الذاتية او تتأثر بالاشخاص و المصالح الفردية .

- الارتباط بعنصر الزمان : يجب ان يتم ربط الاهداف بعنصر الزمن اي ترتبط المواعيد زمنية محددة لها البداية و النهاية .

- مشاركة العاملين في وضع الاهداف : يجب الاشتراك من يتولي تحقق الاهداف في وضعها ما امكن ذلك مما ييسر اداء المهام والوظائف لوضوح الاهداف

- الانسجام والترابط بين الاهداف : ينبغي ان لا تكون اهداف متعارضة خاصة بين الهدف الرئيسي والاهداف الفرعية .

### تصنيفات الاهداف :-

الاهداف الرئيسية والاهداف الفرعية :

الاهداف الرئيسية : تمثل تلك الاهداف التي لا تحتاج الي التدليل على سبب وجودها بل يكفي بذكرها للتدليل

الاهداف المعلنة و الاهداف الواقعية :

- الأهداف المعلنة : تتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير و التصريحات بما يهم الجماعات
- الأهداف الواقعية : تمثل الأهداف التشغيلية والعلمية اللازمة للإدارة العمليات دخل المنظمة
- الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية :**
- الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من خلال الأهداف المميزة و المحددة و يمكن الاستعانة بنموذج تروك الحاجات لـ (مازلو) في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها
- الأهداف على المستوي التنظيمي :
- هنالك اختلاف في تصنيفات الأهداف التي يجب ان تسعى المنظمة لتحقيقها و في هذا الصدد نجد ان بيتر دراكر قد اقترح الأهداف التالية :
- أ - الوقف التسويقي : تسعى منظمات الاعمال الي السيطرة على نصيب معين
- ب - الابداع و التجديد : يجب ان تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة و ما يجب ان تصيغه من طرف واساليب لوظائفها الانتاجية و التسويقية
- ج - الانتاجية : يجب ان يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة .
- د - الموارد المالية المادية : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعد على استغلال
- هـ - الانجاز الاداري و التطوير : يجب تعريف كيف يقوم المدير بتوقع الاداء و كيف يكن قياس من خلال البرنامج .
- و - الربحية : تسعى منظمات الاعمال لبناء معايير تسهم في قياس العوائد على الاستثمارات التي يمكن الوقوف عليها .
- ح - انجاز العاملين و اتجاهاتهم : يجب تحديد مستويات اداء محدد لقياس اداء العاملين الوقوف على انماط و مستويات اتجاهاتهم
- ش - المسؤولية العامة : تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بدورها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الثالث

### المبحث الثالث

البدائل الاسمية — تراتيحية

## الفصل الثالث

### المبحث الثالث :-

#### البدائل الاستراتيجية :

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات :  
تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختبار الاستراتيجية المناسبة لظروف و امكانيات المنظمة .

- الاهداف التي يسعى التنظيم الي تحقيقها
  - القيود الخاصة بالغرض والمخاطر البيئية
  - القيود الخاصة بنواحي القوة و الضعف
  - قيم الادارة و اخلاقياتها و المهارات الادارية
- نبذة عن كل عامل من هذه العوامل و الاهداف :
- تتمثل في الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها و السابق تحديدها من قبل ادارة المنظمة في الخطوات الاولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة القيود الخاصة بالفرص و المخاطر البيئية :
- يجب مراعاة ما اسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ان كان ذلك يخص البيئة العامة او البيئة الخاصة بحيث تتفق المنظمة على النقاط التي تمثل فرص .

#### التقيد بنواحي القوة والضعفة المتعلقة بالمنظمة :

عند دراسة البديل الاستراتيجي يجب على المنظمة ايضا مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع ابعاده الانتاجية التسويقية والتمويلية و ما يخص الموارد البشرية والتنظيمية

قيم الادارة و اخلاقياتها و المهارات الادارية و التنظيمية المتاحة :

يتوقف اتباع اي من البدائل الاستراتيجية بجانب ما سبق ايضا على القيم الشخصية التنظيمية

## تقييمات البدائل الاستراتيجية :

- استراتيجيات البقاء على الوضع الحالي
- استراتيجية النمو و التوسع
- استراتيجية التركيز
- استراتيجية التنويع
- التنويع المرتبط و غير المرتبط
- التنويع الرأسي و الأفقي
- التنويع الداخلي والخارجي

استراتيجيات الانكماش والتي تاخذ احد الاشكال التالية :-

تخفيض حجم العمليات

الاستسلام لشركة اخرى

التحويل الكلي لنشاط اخر

التصفية وبيع الاصول

- استراتيجيات البقاء على الوضع الحالي :-

تمثل الاستراتيجية التي تستمر من الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الاسلوب الذي كان متبعاً في الماضي .

- المبررات الداعية لاتباع استراتيجية البقاء على الوضع الحالي :-

رغبة اصحاب المنشآت الصغيرة والناجحة في نفس الوقت وقناعة اصحاب المنشأة بمستويات ارباح متواضعة مع الحفاظ عليها و حمايتها .

تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الانشطة والعمليات والمنتجات والاسواق .

تخوف الادارة المنظمة من زيادة الانفاق على الاستثمار الاضافية مع عدم الحصول على عوائد .

قصور الامكانيات المتاحة لدى المنظمة عدم القدرة على توفير التوصيل .

عدم توفر القدرات والمهارات الادارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الاعمال .

القيود البيئية : التي تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات النمو .  
من اهم القيود :

السكان: وذلك عندما يتسم النمو بالبواء وتوقع تناقص عدد مستهلكين منتجات المنظمة .

الموارد الطبيعية : وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة او من الصعب الحصول عليها .

التكنولوجيا : عندما تمثل التكنولوجيا .

ومن اهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتج استراتيجية الابقاء على الوضع الحالي :-

- التغير مع الظروف والعوامل الطبيعية .
  - تسرب الكفاءة والمهارات البشرية
  - استراتيجيات النمو و التوسع :
  - وبشكل عام فان النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من
- اهمها :-**

- قدر اكبر من الارباح
- مكانة اقوى للمنظمة
- مكانة وسمعة افضل للمديرين بالمنظمة
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير
- امكانية السيطرة و النجاح في الاجل الطويل
- الاستفادة من الاختلافات بين انماط الاستهلاك
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية
- الاستفادة من القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات .

## استراتيجية الانكماش :-

تعد استراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية المتاحة فالشركات التي تعتمد في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملات و اعمالها بطريقة معينة و يمكن ان تأخذ درجة تخفيض الشركة لاعمالها عن معدلاتها السابقة احد الاشكال التالية :

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات
- استراتيجية الاستسلام لشركة اخرى
- استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر
- استراتيجية التصفية و بيع الاصول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الثالث

### المبحث الرابع

الإختيار الاسـتراتيجي

## المبحث الرابع :-

### الاختبار الاستراتيجي :

### نموذج جماعة بوسطن :

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من اهم النماذج المقبولة و المتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج او مجموعات معينة من المنتجات .

### متغير نموذج جماعة بوسطن :

و يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن

### المتغيرين الاساسيين التاليين :

- المتغير الاول : المركز التنافسي للشركة او حصتها في السوق

- المتغير الثاني : معدل النمو في النشاط و ذلك فيما يتعلق بالصناعة التي

تنتمي للشركة و يظهر ذلك على المحور الرأسي .

العلاقات بين نموذج جماعة بوسطن و دورة حياة المنتج :

- ان المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً أخذ شكل التقدم و

التطور منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة هذا التدرج ناجم عن دورة

حياة المنتج .

- ان المنتج في مرحلة التقديم :

غالبا ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتسم بالارتفاع و ان كان المركز

التنافسي للشركة ما زال منخفضاً حيث ما زالت الشركة تحسس

الخطوات الاولى في السوق لديها امالها و طموحها و اهدافها التي تسوقها

الي تحقيق مزيد من النمو .

و في مراحل النضوج :

يلاحظ ان منتجات الشركة تنتقل من المربع الاول اي المربع الثاني بمعدل

نمو منخفض في السوق مع ذلك يستمر للشركة بنية مركز التنافس قوى

طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتحفظ مركزها في السوق .

و تعد مراحل النمو من المراحل الحرجة في دور حياة المنتج اذا سبقها مراحل اهم المراحل و اكثرها ضرورة بالنسبة للشركة وهي مراحل النمو و في مرحلة الهبوط (التدهور) التي تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ ان منتج و منتجات الشركة تنتقل الى المربع الاخيرة بمعنى انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة .

خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن يمر بالمراحل الاتية :

- تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة و التي من خلالها تحاول التسويق منتجاتها

- تحديد الخصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي

- تحديد موقع كل قطاع على المصفوفة

- اختبار الاستراتيجية الملائمة يجب على المنظمة عند اختيار الاستراتيجية الملائمة .

معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن

من اهم المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

- استخدام اسلوب بسيط جدا للتعامل مع مواقف معقدة جدا اذا توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للساعة .

- الانجاز و الاحكام الظاهري : فالنماذج تستخدم لوصف استراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة من حيث تواجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة .

- تقوم المصفوفة على افتراض اساسين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج العوائد التي تحقق المنظمة الحصة السوقية .

- التركيز الكبير على اهمية الحصص السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الاستراتيجيات الملائمة .

## مصفوفة شل :

و تتضمن تسعة خلايا بديلة يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي للشركة والذي يقبل الحصة السوقية كما يعبر المحور الافقي عن ربحية السوق و الذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة و تحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من اهمها : نوع السلعة - معدل نمو السوق - موقف الصناعة - الظروف البيئية

و يمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الافقي الي :

جذاب - متوسط - غير جذاب

و يتحدد المركز التنافسي للمنظمة في ضوء عدة متغيرات من اهمها :

طبيعة السوق - الطاقة الانتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسلعة

و يمكن تقسيم المركز التنافسي للمنظمة على المحور الدراسي الي : قوى

- متوسط - ضعيف

و يمكن بيان تسع خلايا على النحو التالي :

- التحرك و الانطلاق - المحاولات الجادة - القيادة - النمو - التجنب

- التقدم و الحذر - التحرك و الانسحاب - عدم الاستثمار

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختبار الاستراتيجي :

يتضمن اختبار الاستراتيجية التعرف على بدائل الاستراتيجيات الممكنة التي يمكن تطبيقها و يكون الاختبار ميسرا اذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً .

و من اهم المعايير تتمثل في :

- دراسة الخبرة الماضية و ذلك في النواحي التالية :

أ - دراسة خبرة المنظمة      ب- دراسة خبرة الافراد

اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة :

أ - دراسة الادارة العليا      ب- دورة الادارة الوسطي

مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله :

أ- المخاطر المحددة      ب- المخاطر العالية

عصر الزمن و التوقيت المناسب :

أ- الوقت المتاح      ب- توقيت العوائد      ج- توقيت استعداد السوق

الموارد التنظيمية :

أ- الموارد المادية      ب- الموارد البشرية      ج- الموارد المالية

مركز المنظمة في الصناعة :

أ- المنظمات الرائدة      ب- المنظمات التابعة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الرابع

تطبيق الاستراتيجية و مراجعتها

المبحث الاول

اهمية تطبيق الاستراتيجية

## - الفصل الرابع -

### المبحث الأول :

#### اهمية عملية تطبيق الاستراتيجية (1) :-

ان النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها فغالبا ما يكون التطبيق اكثر صعوبة اذ يحتوي على عمليات و أنشطة فعلية و يمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقرار المفارقات الزوجية التالية :

- ان صياغة الاستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف للعوامل المؤثرة قبل التطبيق .
- ان تطبيق الاستراتيجية يهتم بادارة العوامل المؤثرة اثناء العمليات و الانتاج
- تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية
- يركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة
- ان اساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ و التوقع المستقبلي
- ان اساس تطبيق الاستراتيجية يبني على العمليات التشغيلية
- تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات دافعية و قيادية فعالة
- تتطلب ايضا التنسيق و التكامل فيما بين عدد قليل من الافراد
- يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق و التكامل فيما بين عدد كبير من الافراد

ان مفاهيم و ادوات صياغة الاستراتيجية لا تختلف كثيرا بين الشركات الكبيرة او الصغيرة كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية او المنظمات التي لا تهدف الي الربح في حين ان تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الادارة الاستراتيجية - العصرية

احجام وانماط الشركات ( من حيث الحجم او الربحية او الدولية .... الخ )  
فيشمل تطبيق الاستراتيجية العديد من المجالات والانشطة منها :  
بيان بدائل المبيعات - اضافة اقسام جديدة - تقديم التيسيرات و التسهيلات -  
تعيين موظفين جدد - تغيير استراتيجية التسعير بالمنظمة - تنمية و تطوير  
الموازنات المالية - تنمية مهارات العاملين الجدد - تاسيس نظم اجراءات  
الرقابة على التكاليف - تعديل استراتيجيات الاعلان - تنمية نظم الكفاءة -  
هذه الانماط و غيرها مما يتعلق بتطبيق الاستراتيجية بلاحظ انها تختلف كليا  
فيما بين المنظمات الحكومية عنها في منظمات الاعمال الخاصة - كذلك في  
المنظمات الصناعية عنها في المنظمات الخدمية -

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الرابع

### المبحث الثاني

اطار ماكنزي

لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية

## المبحث الثاني :

### اطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية :

لقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستثمارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الادارية و التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية تتمثل في :

- الاستراتيجية

- الهيكل

- الانظمة

- نمط الادارة

- القيم المشتركة

- الهيئة الادارية

- المهارات

### الاستراتيجية :

و تشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين و تحسين صورتها امام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد .

### الهيكل :

و يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية و الاعمال و المهام و المسؤوليات والسلطات الدالة على من السئول

### الانظمة :

و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية اتمام العمل داخل المنظمة اولا باول و ذلك لمختلف الانشطة والعمليات و من بينها نظم

المعلومات - نظم الموازنات الراسمالية - و نظم الانتاج والعمليات و نظم  
رقابة الجودة و نظم قياس الاداء و تقييم العمل .

### نمط الإدارة :

و يمثل نمط الادارة لايدولوجية الفكر لادارة المنظمة وفلسفتها التنظيمية  
بحيث قيم و معتقدات الادارة وما تحسبه مهما و يحتاج الي اعز الموارد مادة  
و بشر و وقتا و يستحق ان يتحول الي سلوك و تصرف .

### الهيئة الادارية :

يقصد بالهيئة الادارية الموظفين داخل المنظمة و هذا يصبح من الضروري  
الاهتمام والتفكير في هؤلاء الافراد بشكل متكامل و ليس في شخصياتهم فقط  
بل في كل ما يتعلق بخصائص الديمغرافية بما يفيد التنفيذ .

### القيم المشتركة :

و تمثل القيم و التطلعات الاساسية والطموحات التي يشترك فيها الافراد  
بالمنظمة و غالبا لا نجد لها صرحية في الاهداف و انما داخل المنظمة .

### المهارات :

و تمثل القرارات و الامكانيات و الكفاءات القادرة على تحويل المعلومات  
والمعارف الي واقع عملي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الرابع

### المبحث الثالث

متطلبات تطبيق الاستراتيجية

## المبحث الثالث :

### متطلبات تطبيق الاستراتيجية :

صياغة الاستراتيجية في حاجة الى قدرة فكرية و تحليلية بينما وضعها موضع التطبيق يحتاج الي قرارات ومهارات ادارية و فنية متعددة الابعاد فعند تحديد الاستراتيجية المناسبة نجد اننا في حاجة الي دراسة وتحليل و فحص البيئة الخارجية بحيث تقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسة و تقويم الامكانات الحالية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة و الضعف .  
اما فيما يتعلق بتطبيق الاستراتيجية فان الامر هنا يشمل كافة الهود و الانشطة :

- بناء الاهداف السنوية و صياغة السياسات
  - تحديد المهام الاساسية التي يجب القيام بها
  - تخصيص هذه المهام على الافراد و تحديد المسؤولية لكل فرد
  - التنسيق بين المهام المختلفة بين المهام المختلفة
  - تصميم نظام دقيق المعلومات الادارية
  - تصميم برامج خاصة للسلوك بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات
  - تحديد مقاييس و معايير الاداء المناسبة سواء كانت كمية او نوعية او مختلفة .
  - وضع نظام الرقابة و الحوافز و الجزاءات بالنسبة للأفراد
- وان متطلبات تطبيق الاستراتيجية يمكن وضعها في المجموعات التالية :
- تحديد الاهداف السنوية
  - صياغة السياسات
  - توزيع و تخصيص المواد
  - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب

مركزيا ام المنظمات التي تعتمد على مدخل الاستراتيجية نجد توزيع الموارد يتم غابا تبعا للاولويات الموضوعة في صورة الاهداف السنوية ان توزيع الموارد على الادرات و الاقسام المختلفة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية :

**هناك عدد من العوامل الهامة يجب مراعاتها :**

- الحفاظ على الموارد الهامة يجب ووقايتها
  - مراعاة المعايير المالية من اجل القصير
  - البناء التنظيمي المناسب
  - مراعاة غموض الاستراتيجية
  - مراعاة مختلف المخاطر
  - الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة و حتي تحتاج اليها
- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :**

هناك عوامل توتر في بناء الهيكل التنظيمي اهمها حجم المنظمة و عمر المنظمة و نمط التكنولوجيا المتبع و الاستراتيجيات التي تثبتها المنظمة و لهذا يلاحظ ان منظمات الاعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من منظمات ذات استراتيجيات بسيطة تقوم على اساس انتاج او منتج واحد او توزيع منتجات في السوق واحد مناطق جغرافية محددة مداخل الانتاج محدد فالاستراتيجيات البسيطة كلان يلائمها التنظيمي الوظيفي ام تكون حسب المناطق او حسب المنتجات او حسب العملاء

**الادارة الفعالة لعمليات التنظيمية :**

حتي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح فانه يجب بجانب تصميم الهيكل التنظيمي المناسب الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة بطلب ذلك تحديد ما يلي :

- بناء المعايير لقياس الاداء

- الدافعية و نظام الحوافز

- نظام للعقاب و الردع و الجزاءات

و فيما يلي نبذه عن كل عنصر من العناصر السابقة :

**بناء المعايير لقياس الأداء :**

ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية المنظمة في صورة خطط و برامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليه كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي .

**يجب ان تتسم المعايير بالسمات التالية :**

- الواقعية : بما يعني امكانية تغير تلك المعايير

- الثبات النسبي : هو عدم ادخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما

لم تحدث تغيرات .

- الدقة والوضوح : بما يعني سهولة فهمها من قبل العاملين على تميزها

و ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية الانسانية

- حتي يتم بناء المعايير لقياس الاداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط

التالية

• ان الامر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة

• انه لا يجب التركيز فقط على معيار واحد و اهمال باقي المعايير

• انه من الممكن الاستفادة من نظام الادارة بالاهداف عند بناء المعايير

**الداخلية و نظام الحوافز :**

يجب وضع نطاق المكافآت والتحفيز بحيث يرتبط الانجاز و التقدم و في

تغير الاستراتيجية و ذلك في ضوء ما تستقر عنده نتيجة التقديم و ان

كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الاستراتيجية نظر لطول اجلها

الا انه يجب الاعتماد على ذلك فمن الممكن تقسيم الاجل الطويل الي اجل

قصير

ان الاجور المكافأة لا تمنح على اساس النتائج فقط بل هنالك العديد من العوامل الاخرى مثل (طبيعة - العمل - الخبرة - الجودة - المنافسة العمر - مستويات المعيشة)

### نظام للعقاب الرادع (الجزاءات) :

يجب ان تستعين الإدارة عند تطبيقها الإستراتيجية بوضع نظام دقيق واضح وعادل للعقاب والردع والهدف منه منع السلوك غير المرغوب ولهذا يركز علي رجوع الافراد اكثر من تشجيعهم

- تكوين و تنمية القدرات والكفاءات الادارية والقيادية حتي يتمكن تطبيق الاستراتيجية بصورة جيدة يجب وضع اجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق على توفر القدرات والكفاءات الادارية والقيادية من اهم هذه

### التساؤلات :

- ما هو عدد الاشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية ؟
- ما هو الحكم الموجود منه
- ما هو عدد الافراد الجدد و ما هي نواصي التنمية المطلوبة بالنسبة له لمواجهة متطلبات الاستراتيجية طوال مدتها
- ما هي السمات المطلوب توفرها في المديرين و لأداء واجباتهم الحيوية و ذلك من ناحية مهاراتهم - اعمالهم - خبراتهم -
- ان لكل استراتيجية متطلبات من الكوادر الادارية ذات المواصفات الخصائص التي لا تتفق مع غيرها من استراتيجيات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الرابع

### المبحث الرابع

اهمية عملية المراجعة

## المبحث الرابع :

### أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية :

أهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في ان المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية والخارجية التي قد تضع المنظمة او تحد من قدراتها على تنفيذ المشروعات طويلة الاجل او حتي المشروعات الثانوية مما ينعكس على تحقيق اهدافها فقط تحد التدخلات او القوانين والقرارات الحكومية .

ان عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات اهمية بالغة في ان العوامل المتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتغيير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة و انما تكون اهمية النتائج تساعد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية تلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة باستمرار في تطبيق استراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الاجراءات التصحيحية من اهمها :

- اعادة تقدير الاهداف وتنقيحها
- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير
- زيادة رأس المال للمنظمة باصدار اسهم جديدة
- اضافة او تعديل منتجاتها
- تنمية قدرات او مهارات العاملين