

## 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
- العلاقة بين المستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية :-**
- يكن غرض تقييم و رقابة التعرف على درجة تطبيق الاستراتيجية و مسيرتها لاهداف و مهام المنظمة ولقد اشاد البعض الا ان تقييم الاستراتيجية يكمن اتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية :

## قياس الاداء التنظيمي :-

ان فشل الانظمة في الاجل الطويل ، او في تحقيق بعض الاهداف الثانوية تتطلب سرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية . و فقد يتضح ان هناك بعض السلبيات او القصور في السياسات او وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة او قصور في عمليات الامداد و التوريد للمنظمة

## اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية :-

يتم اتخاذ قرارات تصحيحية اذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية او الخارجية .

اما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في الحال تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية

ان الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية يتمثل فيما يلي :

١- الخطوة الاولى : وضع المعايير : تمثل الخطوة الاولى في عملية وتقييم ورقابة صياغة المعايير المرغوبة وهي ليست بعملية سهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة و تحقيقها و فيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير :

### أ- خدمات العملاء

وقت التسليم - النسبة المئوية لعائد المنتجات - الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة و اداء الخدمات

### ب- الانتاج :

لا تسلسل المواد الخام فيما بين الالات ، معدات دوران ، المخزون من المواد نهائية الصنع .

### ج- الموارد البشرية :

معدل دوران العمالة - معدل التأخير والغياب - معدلات الاجور والخدمات

#### د- الاداء المالي :

معدل العائد الاستثمار والعائد على الاصول - معدلات تحقيق الايرادات - معدلات نمو المبيعات - هامش الربح

#### الخطوة الثانية :

#### قياس الاداء :

اذا ما تم اتخاذ قرارات فيما يتعلق باهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم ، فان الخطوة التالية تمثل في قياس الاداء ، و يتطلب قياس الاداء تحديد المرحلة التي يجب ان تتم فيها عملية القياس ؛ كما يجب الاهتمام بدقائق الكم والكيف لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية و الكيفية و في هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية :

أ - تحديد زمن القياس : ان تحديد زمن القياس يختلف تبعا لغرض من عمليات التقييم و الرقابة :

- و الرقابة السابقة : تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنبع هذا الي جانب امكانية تحديد الاجراءات التصحيحية قبل اتمام العملية .

- اما الرقابة المواكبة للتغير : نستمر او لانستمر فتطلب اعتماد المنتج او العملية قبل بدأ الخطوة التالية للمنتج او العملية في حين تمثل الرقابة اللاحقة الرقابة التي تعتمد على اعمال سابقة .

ب- رقابة الكم و الكيف : تمثل الرقابة على الكم و الكيف مشكلة شائعة عند اجراء عمليات الرقابة فالمديرين يؤيدون غالبا قياس المعايير .

#### ج- الفحوص والمراجعة الاستراتيجية :

بسم الله الرحمن الرحيم

## الفصل الخامس

دراسة حالة كلية الشيخ عبد الله  
البدري التقنية

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة لقياس اداء المنظمة او وحدة او اكثر من تقسيماتها الفرعية .

و في حالة اجراء هذه الفحوصات يتم الاستعانة بمجموعة استشارية او تشكل مجموعة للفحص و المراجعة الاستراتيجية و ذلك لتقييم وحدة او اكثر من المجالات الآتية :

- فعالية المنظمة و ارتباطها بالمجتمع ( المسؤولية الاجتماعية - الاستجابة لمتطلبات العملاء)

- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض ( مجالات التعاون و الصراع فيما بين الاقسام

- نقاط القوة و الضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الاخرى

- اسهام المجالات الوظيفية - تدفق الاتصالات و تسلسلها

الخطوة الثالثة :

مقارنة المعايير بالاداء :

ان الخطوة الثالثة في عملية التقييم و الرقابة هي مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المرغوبة ففي معظم الاحوال يكون من غير المنطقي و تتوقع ان يكون الاداء فعلي مطابقا للمعايير المتوقعة .

الخطوة الرابعة :

اتخاذ القرار :

تتمثل الخطوة الاخيرة في عملية التقويم و الرقابة في اتخاذ القرار المناسب و يجب على الادارة ان تحدد اسباب الانحرافات ثم توضح الاجراء التصحيحي و ذلك على النحو التالي :

ب- الاجراء التصحيحي

أ- اسباب الخلافات

## دراسة حالة كلية الشيخ عبد الله البدرى التقنية

### نبذة عن الكلية :

هي كلية الشيخ عبد الله البدرى التقنية احدي كليات السودان التقنية تأسست اكتوبر عام ٢٠٠٢م على يد الشيخ عبد الله البدرى الذي اراد ان يعف حفظه كتاب الله و يملكهم المهن المختلفة حتي يصبحوا قادرين على كسب العيش الحلال .

قبلت أول دفعة في الدبلوم التقني في شهر ديسمبر عام ٢٠٠٢م و ظلت الكلية باقسامها المختلفة و بتخصصاتها المتباينة تخرج الدفعة فتلي الأخرى ف المجالات الهندسية والنظرية و هي رائدة التعليم التقني في السودان واكثر الكليات مكافئةً للتعليم التقني زودت هذه الكلية في اقسامها الهندسية باحدث المعامل و الورش و القاعات و بها بيئة اكااديمية صالحة لتلقى العلم استطاعت الكلية ان تتبوأ مكانتها الرفيعة بفضل اساتذتها التقنيين و المدربين و كانت المثال الذي يقتدي به و ما ذكر التعليم التقني الا و اشير الي هذه الكلية التي قدمت الكثير للمجتمع من حولها فقامت بتدريب عمال اللحام بعطبرة و بربر و استقبل معمل الحاسوب موظفين ما يقارب الثلاثمئة طالب من خريجي الجامعات السودانية فيما عرف بالتدريب التحويلي .

ومن ناحية اخري فان الكلية لديها عدة مراكز تدريب في تنمية المجتمع للمرأة (الاسرة المنتجة ) انتشرت هذه المراكز بمحلية بربر و ابو حمد و خرجت هذه المراكز مثال من ربات الاسر في مجالات الخياطة والحيازة للستائر و الملايات و تصنيع المواد الغذائية اي حسب الانتاج الزراعي

في كل منطقة ففي ابو حمد تم تصنيع البلح حتي استخرجت منه العصائر  
و غيرها من منتجات البلح و بيعت في الاسواق و عليها ديباجة كلية  
الشيخ عبد الله البدرى و هي خالية من المواد الكيميائية .  
تم قام بتشبيدها على ارض مساحتها ( ٧٥٥٥ ) متر مربع في منطقة  
القدواب لقبول الشباب من خريجي الخلاوي القرآنية ممن حفظوا القرآن  
الكريم او اتمو الحفظ و بعد دراسة مهنية و تدريب لمدة ثلاثة سنوات  
يمنحوا شهادة دبلوم مهني .  
بما ان مدينة بربر التي تقع فيها الكلية من المناطق الصحراوية الريفية  
المتأخرة نسبيا لذلك كان من الضروري العمل على تحسين و تهيئة  
ظروف البيئة الجامعية و اعداد الكلية بشكل و مظهر جيد لائق لتكون  
مركز اشعاع (١)