

- س1: رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه. علل؟
- ج: رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بما يلي:
- 1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
 - 2- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
 - 3- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي
 - 4- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

س2: بين مع الشرح العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية ، في حدود 15 سطر؟
Basic Elements of the Strategic Management

أولاً: المسح البيئي Environmental Scanning: ويشتمل على ما يلي:

1- تحليل البيئة الخارجية External Environment: تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

أ- البيئة العامة Societal Environment: حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment: وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية

2- تحليل البيئة الداخلية External Environment: تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

- أ- الهيكل التنظيمي Structure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
- ب- الثقافة Culture: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة
- ت- الموارد Resources: وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية

ثانياً: تكوين الاستراتيجية Strategy Formulation: وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation: وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

رابعاً: التقييم والرقابة Evaluation and Control: هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

خامساً: التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation: أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه. وتتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة Reactive Organization". وتحاول بعض المنظمات منع التغييرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة Proactive Organization" في تعاملها مع البيئة، والمنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

س3: ما هي مستويات الاستراتيجية ، مع الشرح في حدود 10 أسطر؟

ج: المستويات الثلاثة للاستراتيجية Strategy Levels، هي:

- 1- استراتيجية المنظمة Corporate Strategy: وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.
- 2- استراتيجية الأعمال Business Strategy: ويطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.
- 3- الاستراتيجية الوظيفية: Functional Strategy: وتتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

س4: بين أهمية الإدارة الاستراتيجية؟

ج: تتضح ضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية مما يلي:

- 1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
- 2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

 - توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
 - المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.

- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

وإجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

س5: تكلم عن مراحل الإدارة الاستراتيجية مع الشرح في حدود صفحة ونصف؟

ج: تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها، ويتم توضيح هذه المراحل ومكوناتها على النحو التالي :

1- مرحلة صياغة الاستراتيجية: تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

أ- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

ب- تحديد الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

ت- السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ". والسياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

ث- الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

ج- تحليل وتقييم البيئة الخارجية : تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- المتغيرات الاقتصادية : تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسات المالية .
- المتغيرات السياسية : وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .
- المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم
- المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلا بد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتتمثل بالأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة .

ح- دراسة البيئة الداخلية : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة. ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي :

الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

- الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
- كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .
- الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .
- الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة .

خ- تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .

د- تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية . وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

أ- تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع

وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

ب- وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاؤ فيه من هذه الأنشطة ، والمسؤولون عن تنفيذها .

ت- تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

ث- تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المنظمة .

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) .
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة .
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

3- مرحلة تقييم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقييم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

أ- وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

ب- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة : حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

ت- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء .

س6: ما أهمية وضع الأهداف للمنظمة؟

ج: أهمية وضع الأهداف:

هناك عدة نواح تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

1. تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها

- فتبني عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
2. **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
3. **تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية** : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
4. **يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية** : والأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءً على الأهداف التي أنيطت به لتحقيقها.
5. **تسهم الأهداف في تفويض السلطة** : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
6. **تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها** : فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين الداعية والمدعو وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
7. **تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس** : التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
8. **تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد** : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقد والتدريب والحوافز .. وغيرها.

س7: ماهي الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

ج: يمكن بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي:

- 1) **القابلية للقياس الكمي** : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا ، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .. إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

- (2) **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
- (3) **الموضوعية والواقعية :** يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير .. وهكذا.
- (4) **الارتباط بعنصر الزمن :** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (من 5 – 10 سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (2- 5 سنة تقريباً) ، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها. وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين في الجدول التالي:

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى الزمني	القصير	المتوسط	الطويل
فعالية المنظمة			
الأهداف ومعايير التقييم	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكاليف - النمو	- البقاء

ويتضح من الجدول أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختيار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً في المدى البعيد، في حين نجد أن:

- الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في:
- الإنتاج : وذلك بكميات ونوعيات معينة من الأفراد الفرعيين
 - الكفاءة : وتتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.

-الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع التي يحصل عليه كل من العاملين والعملاء والمجتمع.

-وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في:
-التخيل : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع المتغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها.

-النمو : ومن خلاله تهدف المنظمة تدعيم مركزها أولاً بأول وتدرجياً بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد.

5) مشاركة العاملين في وضع الأهداف : يفضل اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، مما يسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهماها من قبل الجميع، ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها؟.

6) الانسجام والترابط بين الأهداف : ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها. إن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع أقل قدر من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

س8: يمكن وضع أكثر من تصنيف للأهداف. وضح ذلك؟

ج: تصنيفات الأهداف:

(1) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

أ – الأهداف الرئيسية : تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل اكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف تحقيق الانتشار الأفقي والرأسي.

ب – الأهداف الفرعية : تمثل أهدافاً ذات طبيعة وثيقة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف " تحقيق كمية انتشار معينة في الشهر".

(2) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية:

أ – الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال تقارير وتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهتم الإدارة العليا في علاقتها بالدعاة وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب – الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الدعوة وقوة الانتشار والرصيد الدعوة بين الناس مثل " العمل على الانتشار في أوساط معينة وكسب جديد"

(3) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:

أ – الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ "مازلو" في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب – الأهداف على المستوي التنظيمي : هناك اختلاف حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال:

(1)الموقف من الانتشار : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من الجمهور يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها وكسب تأييد جمهوري قوي لها.

(2)الإبداع والتجديد : يجب أن تحدد المنظمة معايير دعوية جديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الدعوية والتنظيمية وسبل تخفيض المدة الزمنية ومجالات تنمية الموارد البشرية بها وتربيتهم وتدريبهم.

(3)الإنتاجية : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.

(4)الموارد المالية والمادية : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعد على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.

(5)الإنجاز الإداري والتطوير : إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.

(6)الربحية : تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم في قياس العائد على الدعوة والجماعة والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.

(7)إنجاز العاملين واتجاهاتهم : يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.

(8)المسئولية العامة : تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعي وأثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه.

س9: وضح مفهوم وأنواع الاستراتيجية على مستوى الشركة ملقيا الضوء على كل منها مع التوضيح بأمثلة كلما أمكن ذلك؟

ج: الاستراتيجية على مستوى الشركة: هي الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة التي ستعمل بها الشركة وتحديد أفضل الوسائل للتوسع في تلك الأنشطة من أجل تعظيم العائد على الأرباح في الأجل الطويل.

الاستراتيجيات على مستوى الشركة:

1. التكامل الأفقي

2. التكامل الرأسي

3. الاعتماد على الموردين الخارجيين

التكامل الأفقي: القيام بشراء الشركات المنافسة العاملة في نفس الصناعة سعياً وراء الحصول على المزايا التنافسية التي قد تتحقق نتيجة لكبر الحجم أو مدى تغطية السوق.

أدوات (وسائل) التكامل الأفقي:

1. الاستحواذ: يتحقق عندما تستخدم الشركة مواردها الرأسمالية مثل الأسهم والسندات والنقدية في شراء الشركات الأخرى
2. الاندماج: عبارة عن اتفاق بين شركتين أو أكثر لتجميع أنشطتها وتكوين شخصية اعتبارية أو شركة جديدة.

أمثلة على التكامل الأفقي

- اندماج شركتا كرايسلر ومرسيدس بنز في صناعة السيارات.
- استحواذ شركة فايزر على شركة وارنر لمبرت في صناعة الأدوية
- اندماج بنك سيتي كورب مع شركة ترافلر وكونا معاً سيتي جروب في صناعة الخدمات المالية.

مزايا التكامل الأفقي

1. تخفيض التكاليف
2. زيادة قيمة المنتجات عن طريق التنوع
3. إدارة المنافسة الموجودة في الصناعة
4. زيادة قدرة الشركة على فرض شروطها على كل من الموردين والعملاء

عيوب التكامل الأفقي

- مشاكل مرتبطة بدمج الثقافات المتعددة للشركات المندمجة.
- زيادة معدلات ترك الخدمة بين المديرين في الشركة التي تم الاستحواذ عليها.
- ميل المديرين إلى تضخيم المزايا التي سيحصلون عليها من الاندماج أو الاستحواذ.
- وضع الشركة في مواجهة مع السلطات الحكومية الخاصة بمقاومة الاحتكار.

التكامل الرأسي: أن تقوم الشركة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معاً.

مزايا التكامل الرأسي:

1. وضع عراقيل تعوق الدخول إلى الصناعة
2. يسهل الاستثمار في الأصول المتخصصة
3. حماية جودة المنتجات
4. يسهل عملية وضع جداول الانتاج أو العمل

عيوب التكامل الرأسي

- 1- مساوئ مرتبطة بالتكلفة
- 2- مساوئ مرتبطة بالتغير السريع في التقنية
- 3- مساوئ مرتبطة بعدم القدرة على التنبؤ بالتغير في الطلب

بدائل للتكامل الرأسي

- أ- العلاقات التعاونية
- ب- العقود قصيرة الأجل والمناقصات التنافسية
- ج- التحالفات الاستراتيجية والتعاقدات طويلة الأجل

الاعتماد على الموردين الخارجيين: عزل بعض أنشطة خلق القيم المطلوبة للشركة إسنادها إلى موردين خارجيين متخصصين في أداء هذه الأنشطة.
مزاياها:

أ- تخفيض التكاليف

ب- تمييز الأنشطة

ت- التركيز

عيوبها:

أ- سيطرة المورد

ب- الخوف من فقد السيطرة على المعلومات المهمة