

# النظرية الإدارية

---

# المتغيرات العالمية المعاصرة وتجديد الفكر الإداري

□ أولاً: المتغيرات العالمية المعاصرة.

تغيرت الدنيا وانقلبت رأساً على عقب مع نهاية القرن الـ20. وأصبحت مبادئ الإدارة التي تعرفها غير صالحة تقريباً لمواجهه التحديات.

ما هي الأسباب؟

- 1- سيطرة اقتصاديات السوق وتحرير التجارة العالمية.
- 2- انتشرت ظاهرة الخصخصة.
- 3- اشتدت حدة المنافسة وحدثت الاندماجات والتكتلات.
- 4- سيطرة تكنولوجيا المعلومات
- 5- الغموض والمخاطر: التفاوت السريع في أسعار الطاقة والصرف والتغيرات العالمية في أسعار البورصة.

# 1- التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات

- كيف غيرت هذه التكنولوجيا وأثرت على طريقة أداء الأعمال؟
- 1. تخفيض حجم المصنع: عدد الآلات والموظفين والمساحة.
- 2. وفورات الحجم.
- 3. الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر.
- 4. الجودة العالية والبدائل المتعددة.
- 5. تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها.
- 6. مكنت التكنولوجيا المستهلكين من الطلب المباشر من المنتجين دون وسطاء.
- 7. نقل الأموال والاستثمار وإعادة الاستثمار في ثوان معدودة في أي بقعة من العالم.
- رغم كل هذا إلا أن التكنولوجيا تتقدم بسرعة.

# 1- التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات

- **تكنولوجيا المعلومات (عصر المعلومات)**
- 1. انتشرت الحاسبات الآلية في كل مكان، ومكنت من الاتصال السريع بين ادارات الشركة الواحدة ومع الشركات الأخرى.
- 2. إن التغيير السريع في التكنولوجيا قد خلق فرص عمل غير عادية: مثال الانترنت والتجارة الالكترونية.
- 3. بدأت الشركات الكبيرة من تقليص حجمها من خلال الاعتماد في الحصول على كل شئ من الغير بتكلفة أقل JIT.
- 4. لقد أصبح وجود مخزون كبير لدى الشركات من مظاهر الضعف وليس القوة.
- 5. استخدام النظم المعتمدة على الكمبيوتر يقلل أهمية المهارات اللازمة للعمل.
- 6. النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن استخدامها في الرقابة على السلوك والأداء.
- **تكنولوجيا الاتصالات:**
- من خلال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أصبح بإمكان الموظفين والمتعاملين العمل من بيوتهم. ولقد أصبح المهم هو مواعيد الانجاز وليس التواجد في مكان العمل.
- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الانتاج know how.

## 2- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي

- اتفاقية الجات عقدت 1947
- منظمة التجارة العالمية بدأت نشاطها 1995.
- الهدف من هذه الاتفاقيات: إزالة القيود الجمركية والغير جمركية.
- تحرير تجارة الخدمات: مثل السلعية واللاسلكية والنقل والسياحة.
- ضرورة التوجه العالمي: لا بد للشركات من التوجه العالمي اليوم، الأسباب؟
  1. التراكم المالي الكبير.
  2. التطور التكنولوجي الرهيب في الانتاج والاتصال.
  3. امكانية خلق أسواق كبيرة في بلاد متعددة.
- عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمة القرن ال21:  
تدير التنافس، تدير التعقيدات، تكيف حضارة المنظمة للتوجه العالمي، تدير فرق العمل، تدير المفاجآت وعدم التأكد، تدير التعلم المستمر.
- طبيعة السوق العالمي: تدفق الأموال والمعلومات والسلع من كل مكان، ظهور الشركات الاعتبارية virtual organization ، مثل amazon.com.

### 3- المنافسة الشرسة: المحلية والعالمية

- أصبحت المنافسة شرسة في ظل انفتاح الأسواق وإزالة القيوم. ولا بد من تبني استراتيجيات هجومية: مثال:  
التوسع الجغرافي، التغلغل السوقي، فتح أسواق جديدة، قيادة السوق، تحدي المنافسين.
- اشتداد المنافسة أدى إلى انخفاض مستوى الأرباح.  
يظهر أثر المنافسة على الربحية في التالي:
  1. تشبع الأسواق نسبيا.
  2. انخفاض هامش الربح: المستهلك يتطلع إلى سعر منخفض وجودة عالية.
  3. المنافسون الهجوميون الجدد.
  4. تهديدات التكنولوجيا وتكاليفها.

# Products & Markets matrix

منتجات وخدمات جديدة	منتجات وخدمات حالية	المنتجات الأسواق
تطوير المنتجات والخدمات	التغلغل في السوق	عملاء حاليين
التنوع	تنمية السوق	عملاء جدد

# في ظل المنافسة الشرسة هناك من يتنبأ بما يلي:

1. تشبع الأسواق العالمية بعد قليل.
  2. المزايا التكنولوجية سوف يكون عمرها قصير.
  3. الخدمة ستكون ذات أهمية محورية. مثل خدمة ما بعد البيع
  4. متوسط نمو الدخل القابل للانفاق سيقبل.
  5. زيادة معدل نمو النمرور الآسيوية.
  6. زيادة توحد وتكتل أوروبا.
  7. زيادة أهمية الاستفادة من الأصول العقلية.
- أصبحت الأرباح تتحقق ليس من خلال نظام الانتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك.
- أصبح نجاح الشركات يتحقق من خلال اختيارها المجال الذي يظهر نقط قوتها وامتيازها. اختيار المجموعة الاستراتيجية، الشريحة السوقية.

## 4- إعادة هيكلة المنظمات ( بالتصغير والاندماجات ) وإطلاق الطاقات البشرية

- لقد أصبح شعار منظمات القرن الـ 21 ”المنظمة الصغيرة هي الأجل” في ظل إعادة الهندسة، وتصغير المنظمات، وإعادة هيكلة المنظمات.
- هذا تحقق بفضل تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر حيث زادت الانتاجية وانخفضت حجم المنشآت.
- حركة اندماجات عالية: حدثت في أوروبا وأمريكا والعالم.
- ولم يعد الاندماج بهدف معالجة مشكلات قائمة، ولعدم تلبية معيار كفاية رأس المال، ولكن أصبح ضرورة ملحة لتحقيق وفورات اقتصادية عديدة.
- اطلاق الطاقات البشرية: لقد أصبح ينظر إلى الموظفين على أنهم أغلى أصول بعد أن كان ينظر اليهم على أنهم تكاليف.
- وربما يتم تصوير الميزانيات العمومية لاحقا لتشمل الأصول البشرية.
- 1. ظهرت سياسة تعزيز العنصر البشري.
- 2. ربط الأجور بالإنتاج والجودة
- 3. أصبح الاهتمام بالعمل بعض الوقت في ظل عقد مؤقت وجزئي مثل عمل المحامين والمحاسبين.
- 4. أصبح مواجهه الصراع ضرورة وليس تجنب الصراع
- 5. التركيز على روح الفريق
- 6. التركيز على فرق العمل الموجهة ذاتيا.

## 5- الغموض والمخاطر: أسعار الصرف وأسعر الطاقة والمخاطر الأخرى

- لقد أصبحت المنظمات تعمل في عالم مضطرب وغامض.
- لم تعد الشركات قادرة على تحديد تكلفة السلع والخدمات التي تشتريها بشكل دقيق:
  - .1 عدم ثبات معدلات الصرف الأجنبي.
  - .2 أسعار الأسهم والسندات العالمية تتغير باطراد.
- هناك مخاطر تقلبات العائد لماذا؟
  - .1 المخاطر الائتمانية: عدم وفاء الطرف المتعامل بالتزاماته بسبب الواقع المتقلب.
  - .2 مخاطر أسعار الصرف.
  - .3 مخاطر أسعار الطاقة وأسعار السلع.
  - .4 مخاطر التسعير.
  - .5 مخاطر السيولة: تنشأ بسبب عدم قدرة الشركة الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.
  - .6 مخاطر قانونية.
  - .7 مخاطر الالتزام بسبب عقوبات وجزاءات أو حرمان من ممارسة نشاط معين.
  - .8 مخاطر استراتيجية: تنشأ بسبب غياب استراتيجية مناسبة للمنظمة.
  - .9 مخاطر الغموض: لم نعرف من هم المنافسون القادمون، لم نعد نعرف أي الاستراتيجية الأنسب: الاندماج، البيع.

# ملامح منظمة القرن الحادي والعشرون

1. لم تعد المنظمات ملموسة ومرئية كما كانت من قبل.
2. لقد أصبح المكان والزمان منفصلين عن بعضهما: ليس بالضرورة تواجد الموظف في مكان العمل.
3. انخفض حجم العمالة المطلوبة للنصف، وتضاعفت الأجور، وتحقق 3 أمثال الانتاجية.
4. ستصبح منظمة القرن الـ 21 تعتمد على العقود في تنفيذ أعمالها مع قلة الموظفين فيها.
5. لا يمكن السيطرة علي منظمة القرن الـ 21 تماما: العاملون فيها والمتعاملون معها هم الذين يحددون طبيعتها وطبيعة توزيع السلطة فيها.
6. منظمات هيكلها مرن والناس فيها لديهم قدرات هائلة على الابتكار والإبداع.
7. ستكون صعبة نسبيا في ادارتها وأقل راحة من سابقتها.

# أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة

## □ مهمة الإدارة:

- الإدارة هي العضو في المؤسسة المسئول عن تحقيق أهدافها.
- مهمة إدارة المستشفى
- مهمة إدارة مصنع العودة
- مهمة إدارة الجامعة

## □ التزامات الإدارة الأساسية:

1. اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة
  2. استخدام العناصر المقرر استخدامها أحسن استخدام.
  3. الالتزام بالأخلاقيات وتحقيق إنسانية الإنسان.
  4. الالتزام بتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والطويل.
- الإدارة التي لا تحقق النتائج المتوقعة إدارة غير فعالة.
- الإدارة التي لا تستخدم العناصر أفضل استخدام إدارة غير كفاء. قد يكون صعبا على الإدارة تحقيق التوازن بين متطلبات الموظف كإنسان ومتطلبات العمل.

# مهمة الإدارة أربع مهام

1. تحقيق الفعالية
  2. الكفاءة
  3. البعد الانساني: تحقيق ذاتية الانسان وتطويره
  4. البعد الزمني: التوازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل.
- الإدارة تتطلب 3 مهارات:

1. فكرية
2. انسانية
3. فنية

كلما ارتفع الشخص في مهنة الإدارة تزيد الحاجة إلى المهارة الفكرية، والمهارة الانسانية مطلوبة للجميع.

## عناصر عملية الإدارة في القرن الـ20

---

1. التخطيط: يشمل وضع الأهداف والمعايير، رسم السياسات والإجراءات، التنبؤات واعداد الموازنات، وضع برامج العمل، والجدول الزمنية.
2. التنظيم: تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تحديد العلاقات، اختيار المديرين.
3. التوجيه: التحفيز، القيادة، الاتصال.
4. الرقابة:

# خصائص الإدارة في القرن الـ20

1. مديرون على جميع المستويات يهربون من التغيير: يفضلون تغيير جزئي في أضيق الحدود
2. يفضلون الاستقرار، والسيطرة والاحتفاظ بالصلاحيات.
3. مديرون تبادليين يعطون الموظفين بقدر ما يأخذون منهم.
4. غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة، فعظم اهتمامهم بالحاضر ومشاكله.
5. غياب استراتيجية التميز التنافسي ورضا العملاء.
6. غياب قيم وقناعات حضارة الانجاز وسيطرة حضارة النظم والأدوار: سيطرة حضارة سلطة الإدارة العليا.
7. سيطرة نظم التشغيل البطيئة وتعدد الاجراءات.
8. الهياكل التنظيمية المدببة.
9. معظم الطاقات البشرية غير ماهرة، واذا توافر المهرة فانهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج.

# تغيرات عناصر عملية الإدارة في القرن الـ 21

- أولاً تغيرات في التخطيط:
- 1. انصب الاهتمام على تحديد الاتجاه من خلال الرؤية والرسالة.
- 2. وضع الأهداف والمعايير: في السابق كان الاهتمام من ناحية نظرية بعدة أهداف ولكن بشكل رئيسي- معدل العائد على حق الملكية.
- في القرن الحادي العشرون أصبح ضرورة الاهتمام بأربع محاور متتابعة و مترابطة:
- رضا العاملين
- جودة العمليات الداخلية
- رضا العملاء
- العائد على حق الملكية
- 3. في عدم الاستقرار هناك ضرورة لتكوين استراتيجية أساسها التميز التنافسي ورضا العملاء في ظل تحليل استراتيجي رباعي.
- 4- تصميم نظم العمل الالكترونية والتي تتميز بالبساطة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية. إعادة الهندسة.

# Strategy Formulation

## □ صياغة الرؤية Vision

الرؤية توضح الاتجاه والهدف. حلم أو تميز مطلوب تحقيقه وتجمع الموظفين /الناس حول هدف مشترك.

الرؤية الناجحة تتكون بالاحساس والشعور والتفكير الابتكاري والابداعي.

“إني أعتقد أن هذه الأمة يجب أن تلزم نفسها بتحقيق هدف-قبل انتهاء هذا العقد- بانزال رجل على القمر وإعادته سالما إلى الأرض” جون كندي 1960.

# الرؤية

- هي أساس أي تغيير في المنظمة. والرؤية تعني رغبة في تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل.
- صناعة الرؤية تحتوي على الأنشطة التالية:
  1. تحديد قدرات المنافسين وأنشطتهم واستراتيجياتهم.
  2. التعرف على المؤثرات البيئية (الفرص والمخاطر).
  3. تقييم قدرات المنظمة (القوة والضعف).
  4. ربط اتجاه المنظمة بالاحتياجات والأهداف والخطط.
  5. اتخاذ قرار بتبني أفضل ممارسة للمنافسين أو خلق منافسة أفضل.

# مقارنة المنظمة بمنافس نموذجي Benchmarking

- قبل تبني أفضل ممارسات لابد من توجيه مجموعة أسئلة:
  1. هل تحقق أفضل الممارسات ميزة تنافسية قابلة للقياس.
  2. هل أفضل ممارسات المنافسين تحقق قيمة اضافية للملاك والعملاء.
- مشاكل تعترض مقارنة منظماتنا مع منظمات أخرى:
  1. ليس سهلا المقارنة الكيفية.
  2. ليس من السهل الحصول على معايير نمطية.
  3. أخطاء في المعلومات.

# Mission Statements

- **Mission Statements:** Identify the scope of firm's operations in product & market term.

□ **الرسالة:** بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة، ويجب على التساؤلات التالية: (الهوري، 2000: 77)

- 1- الغرض من إنشاء المنظمة: مثل تعظيم الربح.
- 2- القيم والقناعات والأخلاقيات: النظرة للموظفين
- 3- الاستراتيجية أو المجالات الرئيسية: مثل التركيز على نوع من العملاء.
- 4- السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة: مثل التركيز على الأجل الطويل أو القصير.

الرسالة أكثر شمولاً من الرؤية لأنها تحتوي على الخطوط الاستراتيجية العامة للمنظمة والقيم والقناعات الأساسية، والمعايير السلوكية وبالتالي شخصية المنظمة. فهي توضح الاتجاه العام للمنظمة بشكل شامل ودقيق.

# كيف نصيغ الرسالة

- من نحن وما هو سبب وجودنا؟
- ماذا نعمل ومن المستفيد من خدماتنا؟
- ما الذي يميزنا عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال؟
- الرسالة توضح الغرض ومبرر الوجود وطبيعة العمل الممارس والقطاع الذي ينتمي إليه الجمهور المستهدف والخدمة المقدمة لهذا الجمهور وخصائصها المميزة التي تتفرد بها دون سائر المنافسين

## رسالة بنك سيتي الاسلامى الاستثمارى (البحرين)

---

“يلتزم بنك سيتي الاسلامى الاستثمارى بأن يقدم خدمات مالية استثمارية رائدة من خلال توفير المنتجات والخدمات المصرفية الاسلامية ذات القيمة المضافة للمؤسسات والشركات المالية والعملاء المتميزين وذلك حسب مبادئ الشريعة الاسلامية وسياسة مؤسسة سيتي كورب”

# شروط الرسالة الفعالة

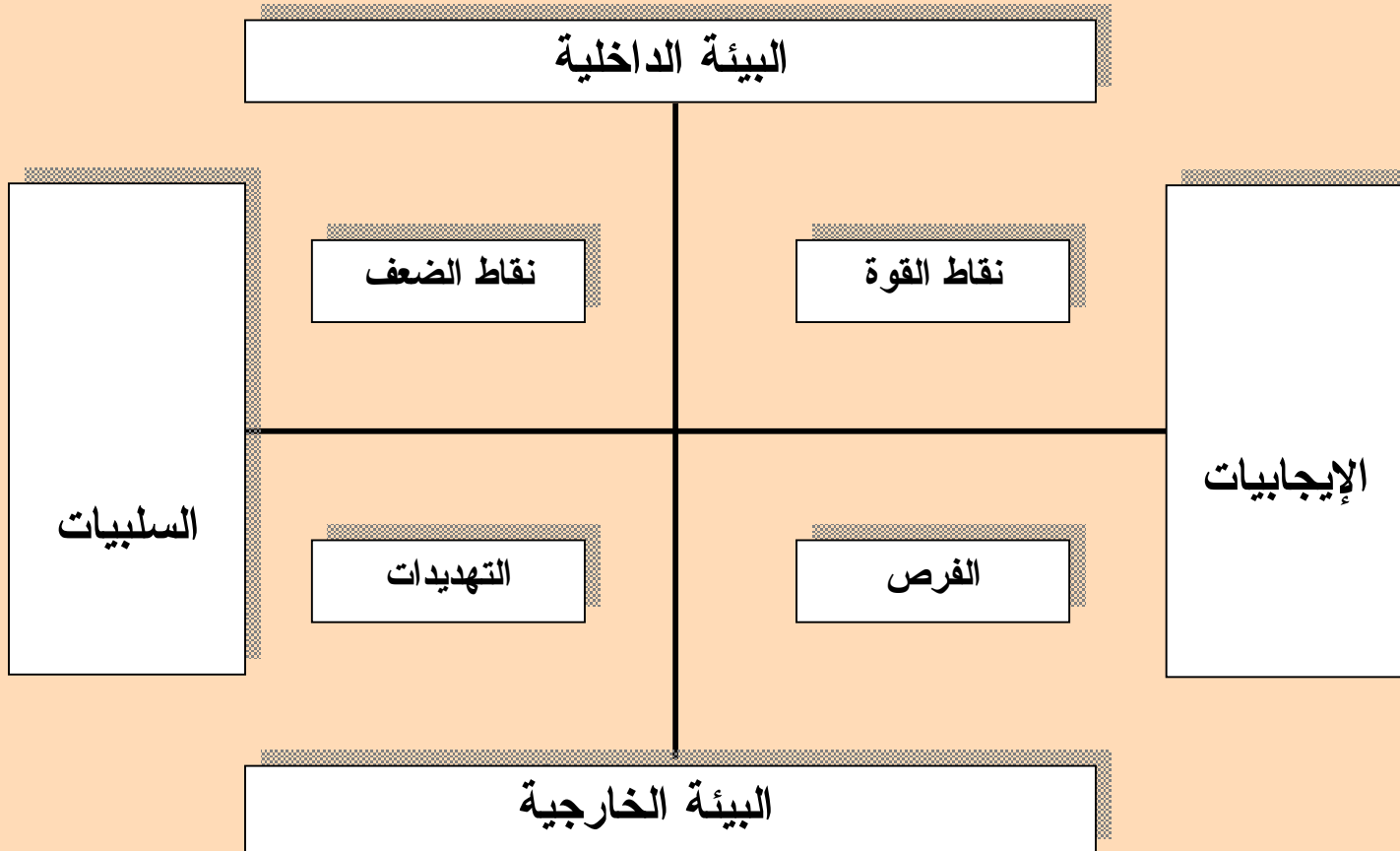
---

- 1- يجب أن توضح العميل وحاجته كيفية تلبية احتياجاته.
- 2- يجب أن توضح طبيعة المنظمة والخدمات التي تقدمها.
- 3- يجب أن تكون الرسالة مختصرة قدر الامكان حتى يمكن تذكرها بسهولة.
- 4- أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ.

# تحليل وتقييم بيئة المؤسسة (التحليل الإستراتيجي - SWOT Analysis)

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
تهديدات	فرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
العوامل السياسية والقانونية		العوامل الإدارية	
العوامل الاقتصادية		العوامل المالية	
العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية		العوامل البشرية	
العوامل التكنولوجية		العوامل التكنولوجية	

# "مصفوفة التحليل الإستراتيجي"



# تحليل البيئة الصناعية

---

القوى الخمس لبيئة الصناعة/المجال الذي تعمل فيه المؤسسة

- المنافسون الحاليون
- المنافسون المحتملون
- السلع البديلة
- المشترون
- الموردون/ المزودون

# مصفوفة الفرص والتهديدات والقوة والضعف

التهديدات	الفرص	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تكون المؤسسة قادرة على مقاومة التهديد</li> <li>-نقطة ضعف مستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-أفضل منطقة لاستراتيجيات المؤسسة</li> <li>-احتمالات أكبر للنجاح</li> <li>-القدرة على استثمار الفرص</li> </ul>	<b>القوة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-منطقة ضعيفة مكشوفة ومعرضة للهجوم</li> <li>-مطلوب تركيز واهتمام عاجلين</li> <li>-عدم القدرة على مقاومة التهديد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-منطقة نمو في المستقبل</li> <li>-- ارباح واستفادة مفقودة</li> <li>-مطلوب تسخير الموارد</li> <li>-احتمالية دخول منافسين</li> </ul>	<b>الضعف</b>

## المهمة الجماعية المطلوبة

---

□ التحليل الموقفي لمصنع البسكويت – العودة واعداد الرسالة.

□ بحث: منظمة القرن الحادي والعشرون تختلف عن منظمة القرن العشرون في سماتها ونمط الإدارة وهذا راجع التغيرات العالمية. المطلوب:

إعداد بحث لا يزيد عن 10 صفحات حول هذه التغيرات العالمية وأثرها على القطاع الصناعي الفلسطيني.

## حالة دراسية: صالون فاطمة للحلاقة

تأسس الصالون في الانتفاضة الأولى في مدينة غزة وانطلق من البيت من أجل تسهيل العمل في أوقات منع التجول والاعلاقات. تدير الصالون سيدة متمرسة في المهنة ولديها قدرة ريادية متميزة في الإدارة والمبادرة. والتطورات التي حدثت على الصالون هو زيادة عدد الموظفين إلى 10، وتوسيع الصالون إلى مساحة مستطيلة تصل إلى 80 متر مربع. لدى فاطمة حس إنساني في التعامل مع الموظفين، فهي تعمل على توجيههم أثناء العمل وتجلس دائماً معهم لمناقشة العمل اليومي وأي مشاكل قد تستجد أو اقتراحات لتطوير العمل. المنافسة شرسة في مجال المهنة حيث يوجد عشرات الصالونات القوية التي تعمل من المنازل أو من أماكن استراتيجية في مركز البلد. تقول فاطمة "الرزق على الله المنافسة قوية وهناك من هم أقوى منا في السوق ولكن نحاول دائماً أن نرضي زبائننا ونحرص على عودته لنا مرة أخرى". تحاول فاطمة من فترة لآخرى بيع منتجات تتماشى مع طبيعة المهنة للزبون كخدمة إضافية كالمصففات للشعر وأدوية علاج تساقط الشعر وغيرها. ولكن تشكو فاطمة من كثرة الأعباء حيث تعمل حوالي 80 ساعة أسبوعياً وهذا يفقدها أحياناً التركيز وتقول لا يوجد لدي وقت لمتابعة الأولاد ولكن الزوج يتفهم ذلك ويساعد في إدارة المنزل. وتقول فاطمة إن من سر نجاحنا هو مراعاة الثقافة المحلية حيث لا نسمح للرجال بالدخول إلى الصالون ونراعي خصوصية النساء. ولكن تشكو فاطمة من المجتمع المحلي الذي يحبذ جلوس المرأة في البيت لأنه مجتمع ذكوري أبوي السيطرة فيه للرجال.

المطلوب:

- 1- صياغة الرؤية والرسالة للصالون
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT.

## أهداف المنظمة وماهيتها

- ما الفرق بين الأهداف objectives والغايات goals؟  
الأهداف هي نتائج مطلوب تحقيقها. وخصائصها: كمية قابلة للقياس تحوي، طموحة، الموعد النهائي. ولا بد من تجنب العموميات عند صياغة الأهداف.
- أهمية الأهداف:
  1. الأهداف قوة تنسيقية صحيحة.
  2. تقوي الدوافع عند الأفراد وتقلل الاختناقات. وهذا يتطلب اشراك كل فرد في صنع الأهداف. ويجب أن يكون اشراك حقيقي وليس صوري.
- الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية.
- من يضع الهدف قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل؟

# الأهداف والمعايير

- الهدف المحوري في القرن الـ20 مالي ويركز على تعظيم الربحية. ويتم قياس الأداء الكلي من خلال قياس العائد على حق الملكية وتقلب العائد على حق الملكية.
- لكن في منظمة القرن الـ21 يجب أن تأخذ أسلوباً متوازناً في الأهداف يطلق عليه "بطاقة معايير النجاح المتوازنة" **The Balanced Scorecard**. حيث لا بد من ادخال معايير غير مالية إلى جانب المعايير المالية وتحقيق التوازن بين الأجل الطويل القصير وبين الظرون الداخلية والخارجية للمنظمة.
- الأهداف غير المالية:
  1. بعد مالي مرتبط بالمسئولية نحو الملاك نمو وزيادة الربحية.
  2. بعد مرتبط بالعملاء: ولاء العميل، رضا العميل
  3. بعد مرتبط بالعمليات: جودة الخدمة الداخلية.
  4. العاملين: رضا العاملين، الاحتفاظ بهم، وتنميتهم.

## معايير قياس الأهداف الرباعية المتوازنة:

- المعايير المالية: العائد على الاستثمار، الربحية، معدل نمو العائد، انتاجية تخفيض التكاليف.
- المعايير المرتبطة بالعملاء: الحصة في السوق، الاستحواذ على عملاء جدد، مدى الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء،
- المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية: ابتكار عمليات في تصميم المنتج، ابتكار عمليات الانتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع.
- المعايير المرتبطة بالتعلم والنمو: رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعاملين، انتاجية العاملين.

# مفهوم الاستراتيجية في منشآت الأعمال

- هي المسار الذي تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها. ويتم تصميمها من خلال القيام بالتحليل الرباعي.
- الاستراتيجية هي مجموعة قرارات مرجعية تتخذها المنشأة لتكون اطارا مرجعيا للقرارات الأخرى. وتقع في ست مجموعات:
  1. مزيج العملاء
  2. مزيج المنتجات أو الخدمات
  3. حصة المنشأة في السوق
  4. الانتشار الجغرافي
  5. التميز التنافسي
  6. معايير الأداء.

# الاستراتيجية مجموعة قرارات مرجعية

□ أولاً: مزيج العملاء Customer mix وتشمل الإجابة على الأسئلة التالية:

.1 من هم العملاء الذين نسعى لخدمتهم؟

.2 ما هي احتياجاتهم ورغباتهم؟

.3 ما هي معايير التصنيف الملائمة لهم؟

.4 ما هو عدد كل مجموعة منهم؟

.5 ما هي الأهمية النسبية لهم؟

□ ثانياً: مزيج المنتجات أو الخدمات Product mix

.1 ما هي المنتجات أو الخدمات التي يجب أن نقدمها؟

.2 ما المنتجات والخدمات التي سنركز عليها؟

.3 ما هو مستوى كل منتج أو خدمة؟

.4 ما هي الصفات المميزة الأساسية لكل منتج أو خدمة؟

.5 ما هو الوقت الذي يجب أن نقدم فيه المنتجات الجديدة؟

# الاستراتيجية مجموعة قرارات مرجعية

- ثالثا: حصة المنشأة في السوق
- .1 ما هي حصة الشركة والمنافسين في السوق.
- .2 ما هو مستوى النمو المطلوب في حصة الشركة.
- رابعا: الانتشار الجغرافي:
- .1 ما هي المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها؟
- .2 ما هي درجة التغلغل في كل منطقة؟
- .3 ما هو مزيج العملاء داخل كل منطقة؟
- .4 ما هو مزيج المنتجات وحصة المنشأة في كل منطقة؟
- خامسا: التميز التنافسي
- .1 كيف يمكن تمييز خدمات المنشأة عن المنشآت المنافسة؟ ما هي ردود فعل المنافس وتكلفة التميز؟
- .2 ما هو التميز الموجود والمتوقع؟

# الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الأخرى

□ أولاً الاستراتيجيات الهجومية Aggressive strategies:

1. استراتيجية التوسع الجغرافي
2. استراتيجية التغلغل السوقي: عملاء جدد في نفس السوق الحالي ونفس المنتجات.
3. استراتيجية فتح أسواق جديدة
4. استراتيجية قيادة السوق: فروع منتشرة –حروب أسعار- الترويج- شراء شركات أخرى.
5. استراتيجية تحدي المنافسين: الابتكار- استغلال الفرص الواسع- مهاجمة صغار المنافسين.

## انواع واشكال وبدائل التخطيط الاستراتيجي

### البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative

#### استراتيجية الاستقرار Stability Strategy

1. إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير  
No Change Strategy
2. إستراتيجية التوقف المؤقت  
Pause Strategy
3. إستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام  
Proceed with Caution Strategy  
استراتيجية دفاعية:
  1. استراتيجية التبعية في السوق: إعطاء الأولوية للأعمال ذات المخاطرة المنخفضة.
  2. استراتيجية الاستقرار: التخصص في خدمة القطاعات السوقية الحالية فقط.

## انواع واشكال وبدائل التخطيط الاستراتيجي

### البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative

#### إستراتيجية النمو Growth Strategy ✓

**Concentration** .1 استراتيجية التركيز في صناعة واحدة  
**Strategy**

**Horizontal** = استراتيجية النمو الأفقي  
**Growth** من خلال الدمج والسيطرة على شركات أخرى

**Vertical** = استراتيجية التكامل العمودي  
**Integration**

.2 تكامل أمامي (مثل فتح أفرع للبيع المباشر) وتكامل خلفي

## انواع واشكال وبدائل التخطيط الاستراتيجي

البدايل الاستراتيجية Strategic Alternative  
تابع استراتيجية النمو

2. استراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة Diversification Strategy

التحالفات الاستراتيجية والقوة المضافة

= الاندماج Merger

= الاستحواذ Acquisition

= الشراكة المؤقتة Joint Venture

أنواع استراتيجية التنوع

= التوسع المرتبط Related Diversification

= التوسع غير المرتبط Unrelated Diversification

## انواع واشكال وبدائل التخطيط الاستراتيجي

### البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative

✓ إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy

1. استراتيجية الإنقاذ Turnaround Strategy

2. استراتيجية البيع الجزئي Divesture Strategy

3. استراتيجية تصفية المؤسسة Liquidation Strategy

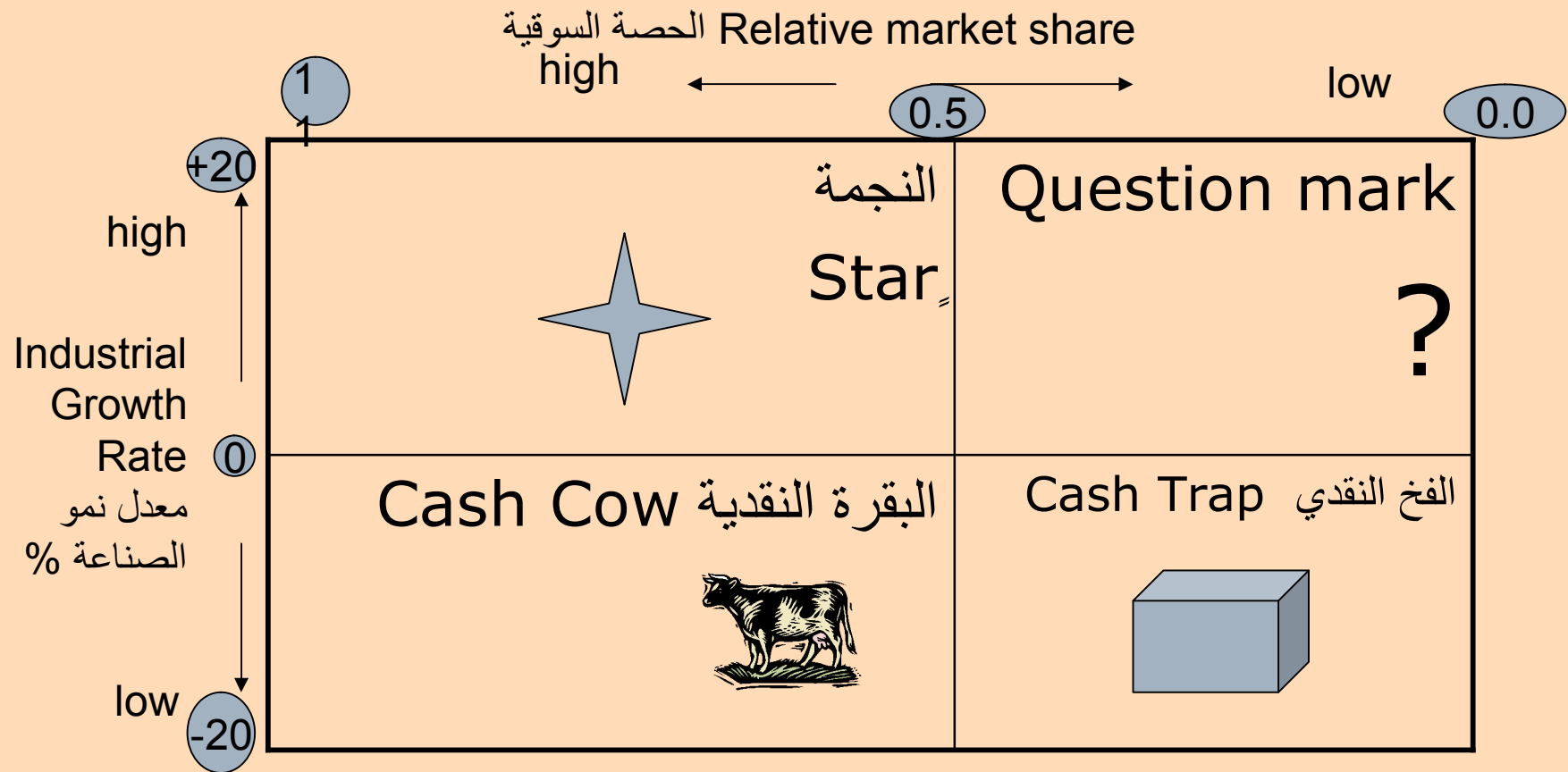
# انواع واشكال وبدائل التخطيط الاستراتيجي

## البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative

البدائل الاستراتيجية علي مستوى وحدة النشاط

- **Overall Cost Leadership** إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
- **Differentiation** إستراتيجية التفرد
- **Focus Strategy** إستراتيجية التركيز

# مصنوفه بوستن Boston Consulting Group Matrex



## استراتيجية التميز ورضا العملاء التام

□ استراتيجية التميز لقطاع معين من السوق

تسعى الشركات إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار من خلال خلق اختلافات.

منظمة القرن الـ 21 تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيبا فيه.  
استراتيجية التميز تتطلب ربط كفاءات وقدرات المنظمة بالقيمة المضافة المستهدفة عند العملاء.

تسعى منظمة القرن الـ 21 إلى اختيار قطاع معين تتميز فيه وتركز عليه وتبني كفاءتها وقدراتها بهدف تقديم قيم مضافة أكبر من المنافسين.

## أنواع العملاء حسب "هوب وهوب"

- 1.** عملاء يهتمون بآخر صيحة في المنتجات: وهنا الشركات التي تتبنى هذا تتبع استراتيجية القيادة السلعية **Product Leadership**. مثل ميكروسوفت.
- 2.** عملاء يهتمون بالتميز التشغيلي: حيث محور الاهتمام السعر- السرعة- الجودة.
- 3.** عملاء يهتمون بالحصول على ما يريدون بالضبط حتى ولو كان بسعر مرتفع والانتظار طويلا: استراتيجية العلاقة الحميمة.

## دراسة حالة: مصنع البسكويت- قطاع غزة

يقول أحمد مدير ومالك المصنع لقد حققنا نمو مضطرد منذ أن بدأنا إلى أن قامت الانتفاضة في سبتمبر 2000. لقد تأسس مصنع البسكويت في عام 1978 من قبل السيد أحمد الذي كان يعمل عاملاً في أحد مصانع البسكويت في إسرائيل وتشرب الصنعة ثم قام بشراء مكن قديم مستعمل وبدأ يعمل على حسابه الخاص في المناطق الوسطى. لقد بدأ بداية جيدة حيث لم يكن هناك صعوبة التنقل من وإلى إسرائيل في شراء المواد الخام أو البيع في داخل السوق الإسرائيلي وبخاصة لفلسطيني الداخل. يقول أحمد لقد قمنا باستغلال الفرص المتاحة جيداً حيث توسعنا في خطوط الإنتاج وأدخلنا مكن حديث وبدأنا نصدر إلى الخارج من خلال رجال أعمال إسرائيليين. لقد نجحنا في صناعة البسكويت والشيكولاتة والكوشا من خلال تفهمنا الجيد لأذواق المستهلك المحلي ومن خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات وتقديم تشكيلات جديدة.

إلا أن المصنع بدأ يعاني في سنوات الانتفاضة بسبب الاغلاقات وصعوبة التنقل بين المدن وصعوبة استيراد المواد الخام عبر إسرائيل وكذلك صعوبة التصدير للضفة الغربية أو إسرائيل. ومما زاد المعاناة لدى المصنع هو الاستثمار في خط إنتاج لإنتاج البوظة حيث يبدو أن إدارة المصنع لم تدرس السوق جيداً، حيث أن هذا المنتج موسمي والمنافسة فيه قوية جداً، حيث ترتب على هذا خسائر في عام 2002 تقدر بحوالي \$1 مليون. يبدو أن المصنع قد بدأ هذا الإنتاج الجديد في توقيت غير مناسب بسبب الانتفاضة وما ترتب عليها من قيود وعقبات ومن بطالة وانخفاض مستوى الدخل لدى المستهلك، حيث هناك انكماش في السوق المحلي وصعوبة التصدير للسوق الخارجي.

المطلوب:

ما هي أسباب المعاناة لمصنع البسكويت؟ وكيف يمكن أن تطور هذا المصنع؟

## الإجابة على سؤال الحالة:

- أسباب معاناة مصنع البسكويت:
  1. الركود الاقتصادي في السوق المحلي.
  2. القيود المروضة من قبل إسرائيل على: التصدير والاستيراد.
  3. الاقدام على استثمار غير محسوب جيدا. يبدو أن استراتيجية التوسع التي تم اتباعها غير سليمة: استراتيجية النمو الحذر هي ربما الأنسب.
  4. خلفية صاحب المصنع كعمل وليس كمدير.
- كيفية التطوير:
  1. دراسة وشاملة وتقييم شامل لكافة أنشطة المصنع. SWOT
  2. تبني الاستراتيجية المناسبة بناء على نتائج التحليل.
  3. نوصي بإعادة النظر في آلية اتخاذ القرار، وربما توظيف مدير تنفيذي يحمل درجة MBA.

## استراتيجية التميز في الجودة

□ تتبنى منظمة القرن الـ 21 استراتيجية الجودة المرتفعة من وجهة نظر العملاء. وهذا يتطلب القياس والمتابعة المستمرة للجودة ورضا العملاء.

□ طبقات الجودة من وجهة نظر العملاء:

1. طبقة الخدمة الأساسية: تلبى الأساسيات التي يحتاجها العميل

2. طبقة الخدمة المتوقعة: ترضي العميل لأنها تفي باحتياجاته.

3. طبقة الخدمة الموسعة: ترضي العميل بأكثر مما يتوقع.

4. طبقة الخدمة القصوى: تجعل العميل يعيش غاية في السعادة فوق ما يتصوره العقل.

# استراتيجية الابتكار

- تحقيق التميز التنافسي يتطلب تبني استراتيجية الابتكار في المنتجات والخدمات استجابة لرغبات العملاء المتغيرة ولخلق رغبات جديدة وقيمة مضافة جديدة.
- أنواع استراتيجيات الابتكار:
  1. استراتيجية الابتكارات الصغيرة: لأنها تأكد وقت ومصادر أقل من الابتكارات الكبيرة.  
**ينصح توم بيترز في هذا الصدد ما يلي:**
    1. تبني استراتيجيات ابتكارات صغيرة وكثيرة قابلة للتطبيق.
    2. تبني استراتيجيات الابتكارات الصغيرة تبني على العميل ورغباته.
    3. استخدام فرق العمل التي تطور المنتجات والخدمات الحالية قبل أن يسبقها المنافسون.
    4. تعامل مع كل منتج على أنه تجربة تخضع للتغيير المستمر.
    5. تفويض السلطة للإدارات والوحدات الصغيرة لتفكر وتبتكر وتضع ابتكارها موضع التنفيذ.

# أنواع استراتيجيات الابتكار

1. استراتيجيات الابتكارات الصغيرة.
  2. تقليد المنافسين الناجحين. إن لم تقلد الأشياء القوية للمنافسين سوف يقلدونك.
- يجب أن تكون معرفة ممارسات المنافسين ووظيفة كل شخص في شركتك.
- لا بد من طلب الابتكار من كل شخص في المنظمة.
  - العمل على مكافأة المبتكرين من خلال لوحة الشرف والدعاية لهم. لا بد من دعم الفشل ومكافأته ايجابيا من ناحية أخرى.

# تصميم نظم العمل الالكترونية من خلال إعادة هندسة العمليات

- مفهوم إعادة الهندسة:  
إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والسرعة والخدمة.
- يتطلب إعادة الهندسة إعادة التفكير الجذري في العمل والتنفيذ واتخاذ القرارات في المنظمة، فهي بمثابة إحلال لمفاهيم وممارسات أخرى جديدة وهذا يتطلب إعادة التدريب والتوجيه للعاملين على هذه المفاهيم الجديدة.
- إعادة الهندسة هي عملية إعادة اكتشاف المنشأة من خلال الدراسة الانتقادية للممارسات والأنشطة المستخدمة وإطلاق طاقات الابداع للتعامل مع مختلف الادارات والأقسام من أجل تحقيق انجاز كبير ويحقق رضا العميل.
- إعادة الهندسة ينتج عنها: إعادة توزيع السلطة المركزة في المستويات العليا إلى مستويات التنفيذ، فهي تحوي إعادة هيكلة الوحدات الإدارية ومجموعات العمل بحيث تكون المستويات الإدارية أقل وعدد الموظفين أقل.
- تتطلب إعادة الهندسة استخدام تكنولوجيا المعلومات وتبسيط العمليات من أجل تخفيض التكاليف وسرعة الانجاز، وتخفيض المستويات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين.

## أهداف عادة هندسة العمليات

---

1. زيادة الانتاجية
2. تعظيم عائد الملاك أو تخفيض التكاليف.
3. تحقيق نتائج عالية.
4. الغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية الغير ضرورية.
5. تحقيق رضا العملاء من خلال التأدية المتميزة للعمليات.
6. تعزيز القدرة التنافسية.

## العوامل التي ساهمت في تطور إعادة الهندسة

1. اشتداد حدة المنافسة: إيرادات – تكاليف = ربح أو خسارة
2. التطور في تكنولوجيا المعلومات عزز القدرة على التنسيق عبر المنشأة وقلل التكاليف.
3. سيادة فكر الإدارة الاستراتيجية القائم على تطوير الأداء واستراتيجية الانقاذ.
4. إعادة التفكير التنظيمي: لو بدأنا اليوم ما هو الشكل الأنسب للمنظمة؟

## مراحل إعادة هندسة العمليات

---

1. الرؤية والحلم الطموح وتحديد الأهداف: من خلال التحليل الرباعي: تكوين فرق العمل وتدريبهم، توصيل الرؤية للناس وكسب التزامهم، وضع معايير ضبط الأداء وإدارة المشروع.
2. المقارنة المرجعية Benchmarking: مقارنة رقمية ووصفيه للعمليات والمنتجات والخدمات من أجل اكتشاف سر النجاح، تحديد نقاط التميز والتعامل معها، تقييم القدرة التكنولوجية ومدى ادخالها في العمليات ومدى امكان الاعتماد عليها.

## مراحل إعادة هندسة العمليات

---

3. الابتكار في تصميم العمليات: للتطبيق على عملية واحدة يتطلب الخطوات التالية:

1. وصف تفاصيل خطوات العملية كنقطة انطلاق.

2. وصف للنموذج الجديد المقترح: الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

3. اختبار تنفيذ النموذج في البيئة الخاصة به.

4. تكييف النموذج حسب الواقع.

5. إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية.

## مراحل إعادة هندسة العمليات

---

4. تغيير العمليات والهيكل التنظيمية والتنفيذ:

- تغيير العمليات يلزم: تغيير في الطرق والممارسات والإجراءات، إعادة فحص العمليات التي شملها التغيير.
  - تغيير الهيكل التنظيمية: هيكل قليل المستويات ونطاق اشراف أوسع.
  - تنفيذ العمليات التي تم إعادة هندستها ويتطلب: القدرة على إدارة التغيير، الاتصالات، الاقناع، التعليم، التدريب.
5. متابعة العمليات التي تم إعادة هندستها:

# أساسيات إعادة Fundamentals of BPR الهندسة

1- تعمل إعادة الهندسة على تحقيق نقلة نوعية في أداء العمل. تسبب في أحداث تغيير جذري وسريع وليس تدريجي. المخاطرة عالية- التغيير من أعلى إلى أسفل- التغيير هيكلي وثقافي- تكنولوجيا المعلومات تلعب دور محوري.

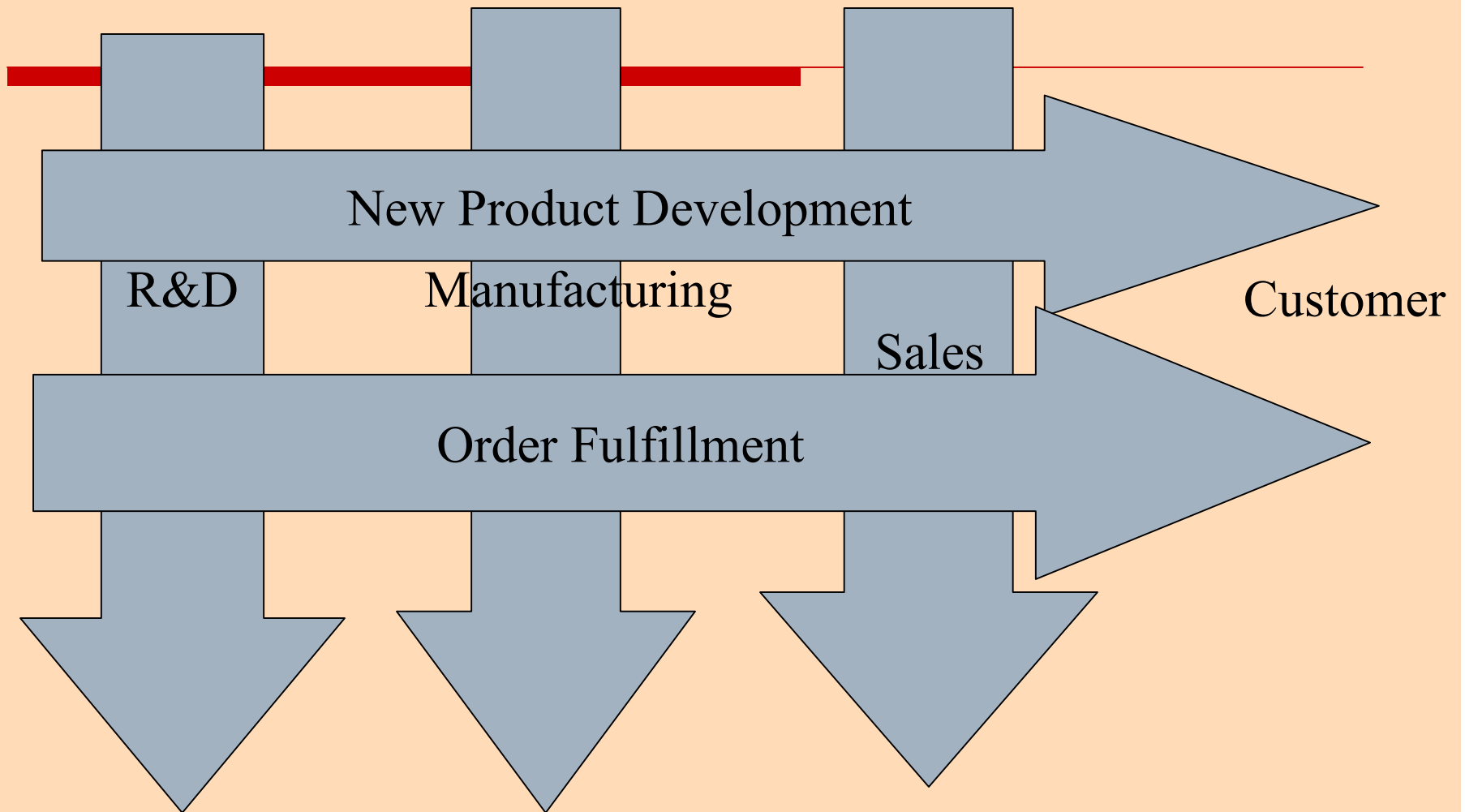
2- العملية: هي مجموعة المهام المترابطة منطقيا لتحقيق أهداف محددة.

خصائص العملية:

1. لها عملاء في الداخل والخارج.

2. تقطع الحدود التنظيمية.

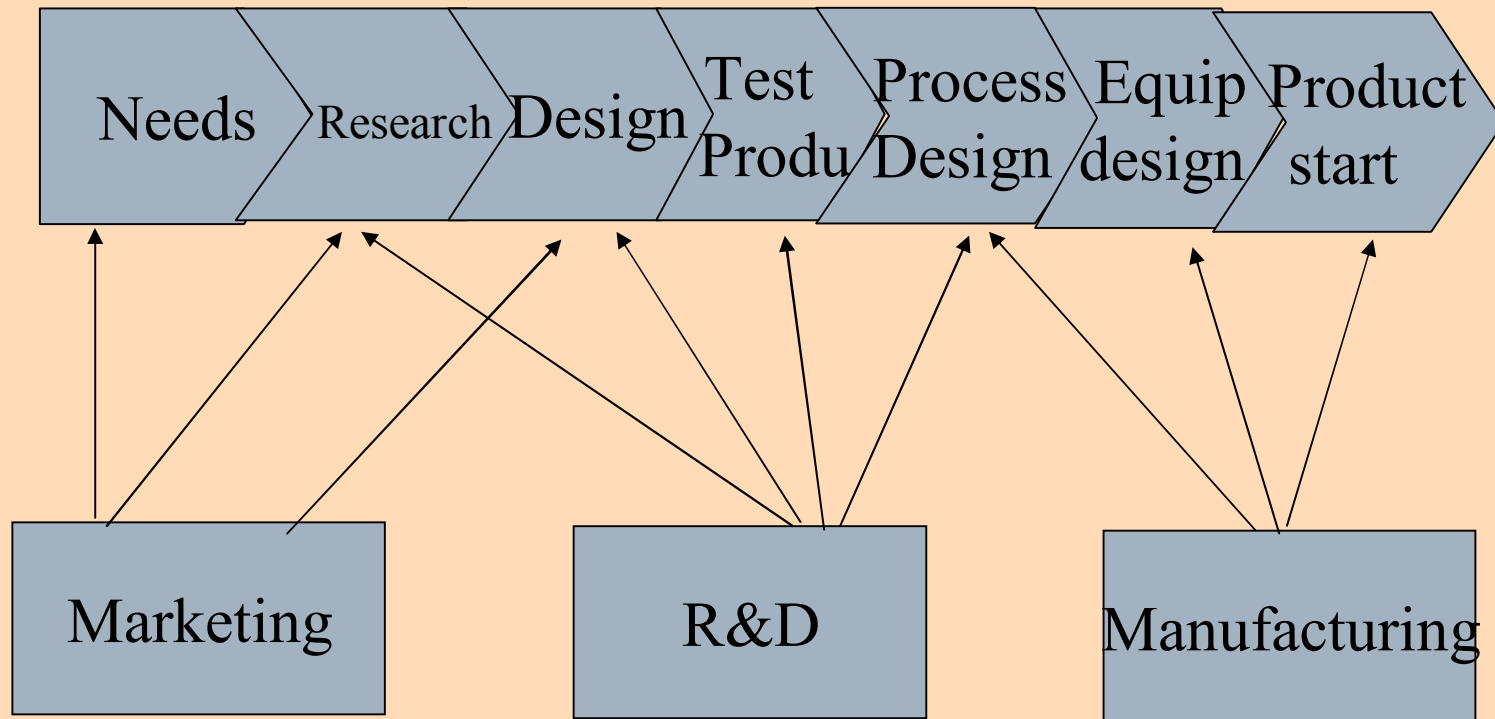
# Function versus process-based organisation



# Cross-Functionality of Processes

---

Process: New product development



## كيف تحدد المنظمة العملية؟

---

□ هناك طريقة إعطاء اسم للعملية توضح البداية والنهاية للعملية. مثال:

التصنيع: يبدأ منذ استلام المدخلات حتى عملية شحن المنتج النهائي.

تطوير منتج جديد من الفكرة حتى المنتج النموذجي.  
تلبية الطلب من الطلب حتى عملية الدفع.

## كيف تختار المنظمة العملية لإعادة هندستها:

---

1. لا يمكن إعادة هندسة كل عمليا المنظمة في آن واحد.
2. تستخدم المنظمات أربع معايير لاختيار العملية لإعادة هندستها:
  - اختيار العملية الأكثر معاناة.
  - اختيار العملية التي لها تأثير مهم على العميل.
  - اختيار العملية القابلة لإعادة الهندسة والأقوى فرصة للنجاح.
  - توفر الموارد اللازمة

# Fundamentals of BPR

## أساسيات إعادة الهندسة

---

- 3- وجود تكنولوجيا معلومات مناسبة لإعادة التصميم:  
التكنولوجيا- البرامج- قاعدة بيانات مشتركة تسمح بالتكامل والتنسيق.
- 4- تتطلب إعادة الهندسة نقلة نوعية في الطريقة التي يفكر بها وتؤدي الأعمال. يحدث تغير في المسؤولية والصلاحيات وطريقة الإدارة واتخاذ القرار.

## وضع خرائط للعمليات التي يتم إعادة هندستها

---

يتطلب هذا ما يلي:

1. تحديد الأنشطة التي تؤدي.
2. تحديد الكيفية التي تؤدي فيها الأنشطة.
3. تحديد التسلسل الذي تؤدي به الأنشطة.
4. معرفة كيف يتدفق العمل.
5. تحديد الجزء التنظيمي المسئول عن مختلف أنواع الأنشطة.
6. معرفة كيف تستخدم تكنولوجيا المعلومات.

## معايير الحكم على نجاح العمليات التي تم إعادة هندستها

---

1. القيام بأنشطة أقل في العملية.
2. يشترك عدد من الأشخاص أقل في تنفيذ العملية.
3. سرعة أكبر.
4. مراجعات أقل للإدارة العليا.
5. تكاليف أقل.
6. مستويات تنظيمية أقل.

## دور القائد الأعلى للمؤسسة في عملية اعادة الهندسة

---

□ الدور أساسي وبدون وجود قيادة تؤمن بهذه العملية لن يكتب لها النجاح، ودورها:

1. دعم مجهودات اعادة الهندسة.
2. تحديد اتجاه مجهودات اعادة الهندسة.
3. تحفيز الأشخاص المرتبطين بعملية اعادة الهندسة.
4. التغلب على المعوقات التنظيمية والشخصية.

## تقوية الموظفين وزيادة قدرتهم ورغبتهم على اتخاذ القرارات

---

□ وهذا يتطلب ما يلي:

1. تشجيع الموظفين على ابداء الرأي والاقتراحات.
2. تشجيعهم على اتخاذ القرارات حيث تتوفر المعرفة والخبرة.
3. تدريب الموظفين.
4. وجود ارشادات تساعد الموظفين على اتخاذ قرارات بالثقة الواجبة.

# الترتيبات التنظيمية والإدارية لنجاح إعادة الهندسة:

---

1. تحديد الأولويات: وهذا يتم بناء على المعايير المذكورة سابقا، حيث لا يمكن إعادة هندسة كل العمليات.
2. اختيار وتكوين وتدريب فرق إعادة الهندسة.
3. دعم السلطات العليا لعملية إعادة الهندسة.
4. إدارة توقعات العاملين والتعامل مع الإشاعات.
5. متابعة عملية إعادة الهندسة وحل المشكلات التي تظهر.

## خطة ادارة التغيير

---

1. لابد من تحديد الهدف بوضوح من عملية التغيير
2. اعلان التغيير للملاك والعملاء. والعمل على تسوية.
3. اشراك المرؤوسين في المعلومات المتعلقة بالتغيير.
4. تنظيم دورات تدريبية للموظفين.
5. وضع جداول انتقالية للتغيير
6. وضع طريقة لعرض معلومات عن مجهودات اعادة الهندسة كلما تطلب الأمر.
7. تحديد الهيكل التنظيمي الجديد.

## اخطاء شائعة في عملية اعادة الهندسة

---

1. القيام بعمل اعادة الهندسة في نطاق الحدود التنظيمية التقليدية.
2. عملية اعادة الهندسة تكون لحل مشكلة قيادية مزمنة.
3. محاولة اعادة الهندسة دون احداث التعديلات التنظيمية المناسبة.
4. استخدام فرق عمل ضعيفة.

# ارشادات لنجاح اعادة هندسة العمليات

1. فكر بنظرة كلية وشجاعة.
2. حدد العمليات المختلفة التي تتم عبر المنظمة.
3. حدد النتائج المرغوبة: الرؤية.
4. اربط الأنشطة المختلفة بعملياتها وتأكد أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي.
5. اعط الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون معها.
6. ركز على القيمة المضافة من كل عملية.
7. استخدم التكنولوجي المناسبة.
8. كون فرق عمل متعددة التخصصات والوظائف.
9. كن واقعيًا في اعادة الهندسة لأنها مسألة صعبة تتطلب تغييرًا راديكاليًا.