

Why Do Organizations Keep Repeating The Same Mistakes?



مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز
(الاجراءات ومعايير التقييم)

تقديم

د.هاني العمري

كلية الاقتصاد والادارة - جامعة الملك عبدالعزيز

halamri@yahoo.com

طوال حقبة الثمانينات والتسعينات كان نموذج المدير الأمثل يتمثل في شخصية البطل الذي

يستطيع :-

التفكير الواقعي المنطقي

حل المشكلات الحالية

التخطيط والقيادة والرقابة

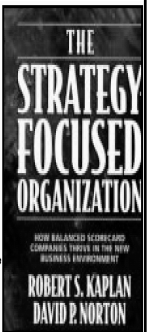
ترشيد استخدام الموارد

تحقيق الأهداف الآتية

المؤسسة الموجهة استراتيجيا

في أبسط تعريفاتها فإن العجلة الاستراتيجية هي ذلك الجسر أو الطريق الذي يصل بالأهداف (أو الأحلام) النظرية إلى أن تصبح نتائج (أو لرقماً) واقعية. فلا عجب إذن أن تحتوي العجلة الاستراتيجية على ثلاثة أبنية فكرية مختلفة:

- 1- بناء نظري كلي
وهو بناء منطقي يقوم على التصور والتخيل. وهذا البناء تسيطر عليه فكرة والنمو. فهو يهدف إلى نمو الشركة وزيادة نصيبها من السوق. ولذلك فهو يعمل في الأجل للتوسط والطويل. وهذا البناء يركز على الاستثمار الذي لا تظهر عوائده في الحال، بل بعد فترة زمنية.
- 2- بناء عملي سببي وهو يعمل بالأسباب ويبادر بالخطوات ليصل منها إلى النتائج والإنجازات. وهذا البناء تسيطر عليه فكرة والإنتاج - بمعنى تقديم سلع/خدمات للعملاء. وهو بذلك يستند إلى عمليات التشغيل، واعتبارات الكفاءة وقلة الهدر .. الخ. وهذا البناء يعمل خلال الأجل القصير، ويركز على الموازنة للحظية بين نفقات التشغيل والإيرادات المتوقعة.
- 3- بناء قياسي معياري: يقوم على رصد التطورات والأجاءات ومحاولة التنويعها، من خلال عدد من الأدوات القياسية، والتي تشبه عدادات الطائرة التي تقيس السرعة والارتفاع وسرعة الرياح.





التفكير الاستراتيجي..

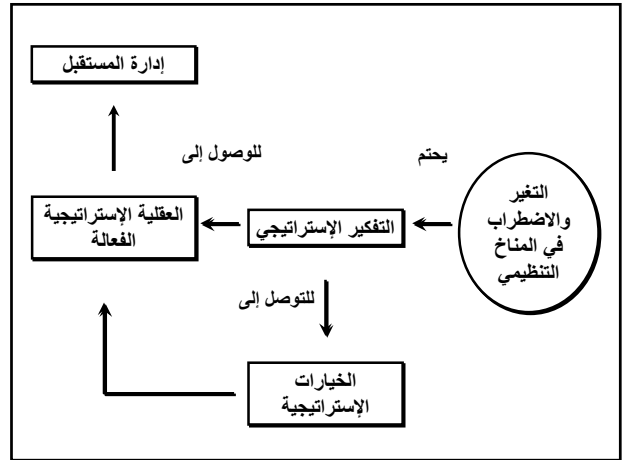
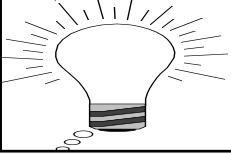
- الخطوة الأولى في الاستراتيجية هي التفكير الاستراتيجي . إن المسؤولين عن قيادة المنظمات سيواجهون تحديات متزايدة في صعوبتها إذا لم يخصصوا جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير ..
- ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة المشكلات الحالية وتفكر عن ماذا يحتاج نموذج الاعمال القائم خلال ١٠ سنوات القادمة .



فنحن نحتاج أولاً إلى أن
نفكر إستراتيجياً كي
نخطط إستراتيجياً.

١
تخيل المنظمة التالية:

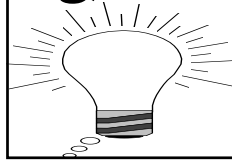
- منظمة تعرف عملاءها
المستهدفين في المستقبل،
وتستطيع تقدير احتياجاتهم
ورغباتهم.



تخيل المنظمة التالية:

٢

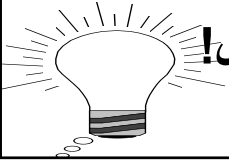
- منظمة يشارك العاملون بها في صياغة توجهات وأساليب العمل لتحقيق أهدافها الرئيسية!



تخيل المنظمة التالية:

٤

- منظمة يعرف جميع العاملين بها معدلات الإنجاز ومدى تحقيق الأهداف والغايات أولاً بأول!



تخيل المنظمة التالية:

٣

- منظمة يتمتع العاملون فيها بصلاحيات مناسبة في تنفيذ الخطط والبرامج وتتم المحاسبة على أساس النتائج!



تخيل المنظمة التالية:

٥

- منظمة يشارك الجميع بها في مسئولية تصحيح المسار لتأكيد فرص الوصول إلى الغايات!



المميزات المهمة.....

- إدراك الظروف المحيطة والرصد الإيجابي للمتغيرات.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية.
- وجود خطط وبرامج عمل تتوجه إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- أطر تنظيمية تتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف.

ما الذي
يميز تلك
المنظمات؟

ما الذي
يحقق التناسق
بين أفرادها؟

عوامل التناسق...

- القيادة الاستراتيجية.
- الاتصالات المفتوحة.
- تكامل فرق العمل.
- المشاركة في القرارات.
- المحاسبة بالنتائج.

الإجابة عن السؤالين السابقين.....

المميزات
المهمة؟

عوامل
التناسق؟

مفاهيم مهمة في مقومات النجاح والتفوق

- مفهوم التحدي **Challenge**
- مفهوم الرؤية الشاملة **Total Vision**
- مفهوم دورة الحياة **Life Cycle**
- مفهوم المحركات **Drivers**

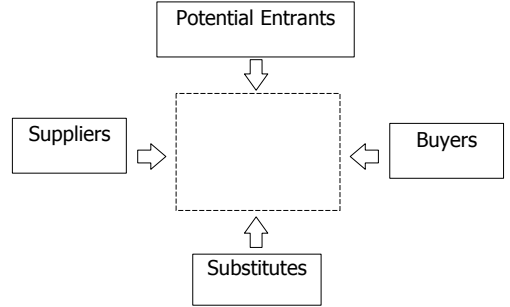
التشريع

المنافسة

التكلفة

السوق

(نموذج بورتر): القوى الخمس للتنافس في بيئة الصناعة



التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى ، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المنظمة

سمات المنظمات المعاصرة

- التوسع في تطبيق اللامركزية.
- بساطة ومرونة الهياكل التنظيمية.
- التوسع في استخدام فرق العمل المتكاملة.
- التوسع في فلسفة تمكين الأفراد ونظم المشاركة في الإدارة . **Participation in Management**
- نشر أفكار وتوجهات "رجال الأعمال" بين العاملين وتحويلهم إلى **Entrepreneurs**.

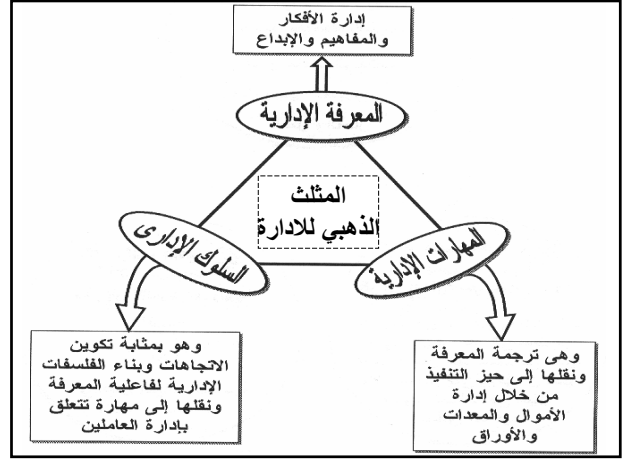


ماذا نستنتج؟

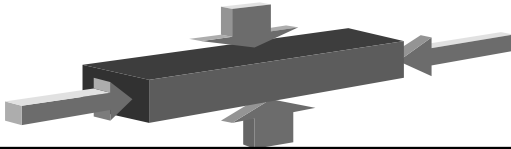
النجاح والتفوق
لا يأتيان مصادفة

كيف تطورت إدارة الأعمال في القرن الماضي:

الجدأ السائد	من
تطوير منتجات وتكنولوجيا جديدة أدت إلى تكوين الثروات.	1950-1900
استخدام أساليب بيع وتسويق جديدة للتمييز بين المنتجات.	1990-1950
استخدام الخيال الإنساني في تطوير مفاهيم جديدة ومشاركة العملاء في اختيار وتصميم السلع والخدمات التي يريدونها.	1990 إلى اليوم



التخطيط الاستراتيجي هي السبيل الصحيح للتعامل مع المتغيرات



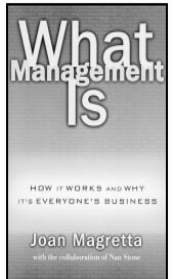
ما هي الإدارة؟

كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟

متى بدأت الإدارة؟

وضع (تابلور) أول كتاب في الإدارة عام 1911 بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management) ثم وضع (بيتر دراكر) كتابه الشهير، (ممارسة الإدارة (The Practice of Management) عام 1954. ولم يعرف العالم كتابين متخصصين في الإدارة قبل هذين ويقوم الكتابان على رصد الممارسات الإدارية التي يقوم بها المديرين بهدف زيادة الإنتاجية.

الفن هو النشاط الذي يجمع بين النظرية والممارسة في سياق واحد.
فن ابتكار القيمة
والعميل يدفع ممتاً ليحصل على قيمة، لا ليحصل على سلعة أو خدمة.

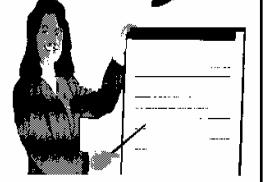


تعريف التخطيط الاستراتيجي وطبيعته

يتميز التخطيط بأنه:

1. تفكير مستقبلي، فمن خلال التخطيط يقرر المديرين في الحاضر ما يجب عمله وكيفية ذلك في المستقبل.
2. إتخاذ قرار، يتضمن التخطيط اتخاذ قرارات من شأنها أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل وكيفية تحقيقها.
3. متركز نحو الهدف، فالتخطيط يهدف في النهاية إلى تحقيق هدف ما من خلال مجموعة من الأنشطة المؤدية إلى هذا الهدف.

• هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد المسارات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.



الاستراتيجية

هي خطة رئيسية شاملة
تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط
لبلوغ الغايات والأهداف
STRATEGY IS A MASTER PLAN

الاستراتيجية

رؤية مستقبلية شاملة
تحدد موقع المنظمة في المجتمع
STRATEGY IS A FUTURE
PERSPECTIVE

الإطار الفكري المتكامل
للتخطيط الاستراتيجي

بعض المفاهيم المهمة في التخطيط الاستراتيجي

التحالفات الاستراتيجية

الميزة التنافسية

التوجه بالسوق

نماذج التمييز

ALIGNMENT

المواءمة

التركيز

FOCUS

SWOT ANALYSIS

الاستراتيجية

نمط متميز لأسلوب توجيه وتنسيق
الموارد لاستثمار الفرص والتعامل
مع المهددات لتعظيم الوصول إلى الغايات
**STRATEGY IS A PATTERN OF
MANAGEMENT**

مستويات الاستراتيجية

الاستراتيجية
العامة للمنظمة

استراتيجية
قطاع

استراتيجية
قطاع

استراتيجية
وظيفية

استراتيجية
وظيفية

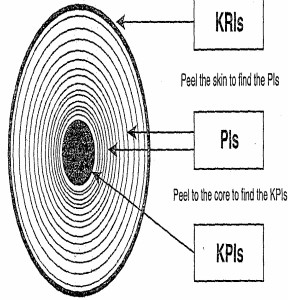
استراتيجية
وظيفية

الاستراتيجية

اختيار إداري
يحدد مركز المنظمة في المجتمع
بما يعظم فرصها في تحقيق أهدافها
**STRATEGY IS A
POSITION**

كيف سنعرف أننا وصلنا؟ يعتمد على ثلاثة أنواع لمقاييس الأداء

١. مؤشرات النتائج الأساسية والتي تخبرك ما فعلته في هذا المنظور.
٢. مؤشرات الأداء تخبرك ما يجب عليك فعله.
٣. تخبرك مؤشرات الأداء الأساسية ماذا تفعل لزيادة الأداء بشكل فعال.
٤. والعديد من مقاييس الأداء المستخدمة بالمنظمات هي خليط غير متناسب من هذه الأنواع الثلاثة.



1

2

3

4

قواعد ١٠ / ٨٠ / ١٠

- قواعد ١٠/٨٠/١٠ هي دليل جيد. ذلك، هناك حوالي ١٠ من مؤشرات النتائج الأساسية و حتى ٨٠ من مؤشرات الأداء و ١٠ من مؤشرات الأداء الأساسية في المنظمة

()

()

()

(١) أين نحن الآن **Where are we now** ما هي مجالات القوة والضعف لدينا؟ وما هو الموقف بالنسبة إلى:

- مستوى الأداء التسويقي في المنظمة؟
- إمكانية الإنتاج الحالية؟
- مستوى الأداء في الصناعة؟
- المناخ التنافسي؟
- احتياجات العملاء وخصائصهم؟
- العوامل البيئية واتجاهات النمو والتطور؟

(٢) أين نريد أن نكون **Where do we want to be** وما هي أهدافنا بخصوص:

- مستوى المبيعات؟
- اختراق السوق؟
- الريحية؟
- مكانة ووضع المنظمة في السوق والاتطاع الذهني عنها؟

(٣) كيف يمكن لنا الوصول إلى هناك **How shall we get there** ما هي أهم البدائل التي أمامنا بخصوص:

- تطوير وتنمية المنتجات؟
- التوسع؟
- التوزيع؟

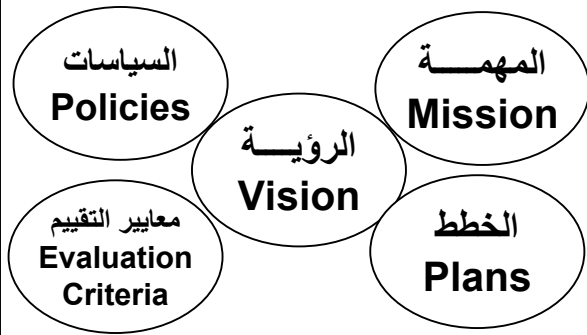
رد الفعل المدروس للمقاييس

- مبادرات المقاس تعرض في كثير من الأحيان كأجهزة المراقبة الإدارية و فقط لصالح الإدارة .
نتيجة لذلك، الموظفون في كثير من الأحيان يميلون إلى الردّ بالرّيبة إلى تنفيذ قياس الأداء في مقرّ عملهم.
- يمكن أن يصبح المقاس مصدرًا تقسيم و نزاع بين المديرين و موظفيهم . يمكن حتى أن يتسبب في النتائج المعادية حتى أن الموظفون يتجنبون النتائج المقررة .

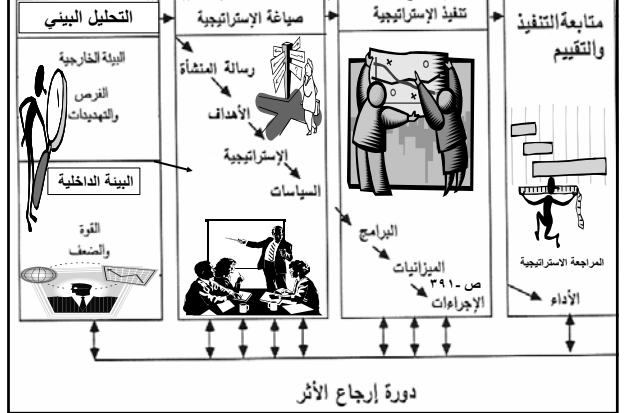


عملية الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Process

بناء التوجه الاستراتيجي



نموذج الإدارة الاستراتيجية



الهدف من التحليل الاستراتيجي للمناخ

- التقدير السليم لأوضاع السوق و فرص الحركة و المناورة في مواجهة قوى المنافسة.
- التقدير السليم للإمكانيات المتاحة ومدى القدرة على استخدامها.

تحليل المناخ

المناخ الداخلي

المناخ الخارجي

تحديد نقاط القوة

تحديد الفرص

تحديد نقاط الضعف

تحديد
المهددات

التحليل الاستراتيجي للموقف

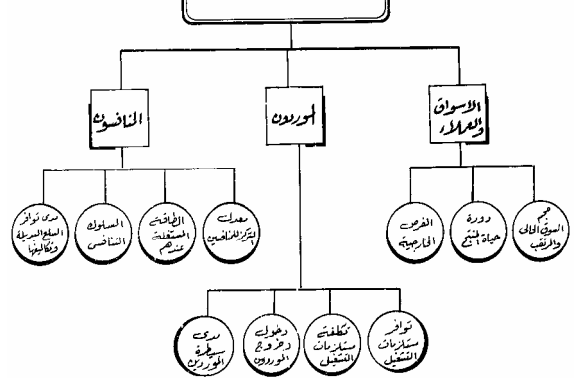
تقدير
الممكن

الفجوة

تقدير
المطلوب

الفجوة هي النتيجة المباشرة الواجب تحقيقها

تحليل بيئة الصناعة ...



تحليل مصفوفة سوات SWOT

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
إستراتيجيات علاجية	إستراتيجيات هجومية	الفرص O
إستراتيجيات انكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التحديات T

القوة والضعف والفرص والتهديدات

S	Internal Strengths القوة الداخلية الأشياء التي تتميز الشركة بعملها مثل موارد مالية ، قدرات تسويقية عالية ، مهارات تقنية
W	Internal Weaknesses الضعف الداخلي الأشياء التي تعاني منها الشركة أو لا تتفوق فيها مقارنة بالمنافسين مثل تكاليف إنتاج عالية ، أجهزة متقادمة
O	External Opportunities الفرص الخارجية الظروف البيئية التي تدعم نقاط القوة مثل طلب مرتفع ، أسواق جديدة
T	External Threats التهديدات الخارجية الظروف البيئية التي لا تتعلق بنقاط القوة وترتبط بنقاط الضعف الحالية ، مثل منافسين أقوى ، ضعف النمو ، أنظمة جديدة

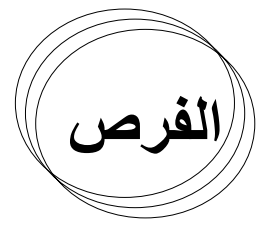
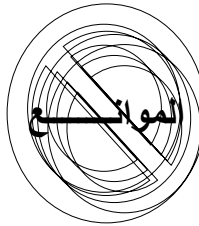
تحديد التوجهات والخيارات الاستراتيجية

٢

صياغة
استراتيجيات
الميزة التنافسية

اختيار
الاستراتيجية
الأساسية

خلاصة التقدير الاستراتيجي للموقف



الإستراتيجيات العامة للتنافس

- إستراتيجية قيادة التكلفة
Cost-Leadership Strategy
- إستراتيجية التميز
Differentiation Strategy
- إستراتيجية التركيز
Focus Strategy



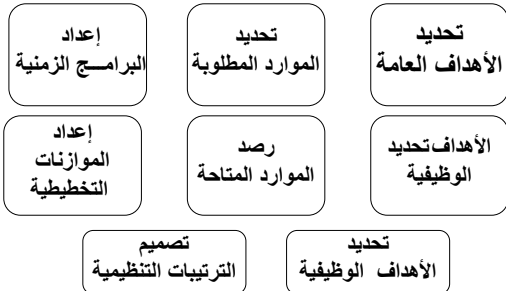
مفهوم الاختيار الإستراتيجي

الاختيار الإستراتيجي :
هو قرار اختيار بديل من بين
البدائل الإستراتيجية الذي
يمثل أفضل تمثيل رسالة
المنظمة وأهدافها الإستراتيجية
ويتضمن القرار التركيز على
بعض بدائل منتخبة.

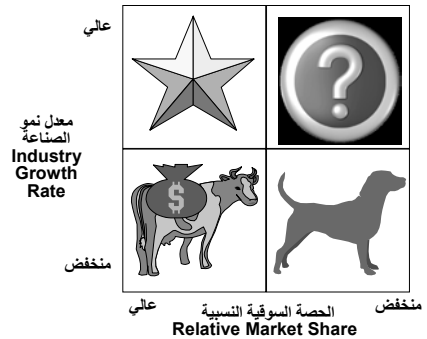


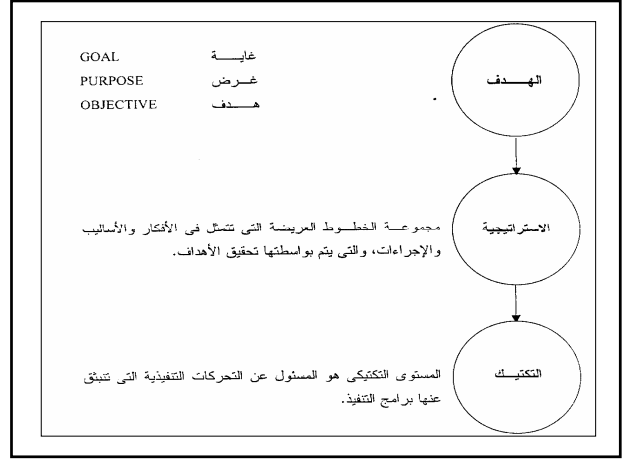
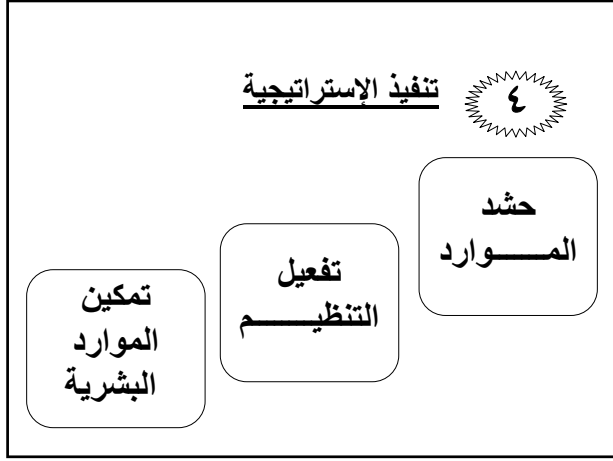
التخطيط الاستراتيجي

٣



نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية The Boston Consulting Group Matrix

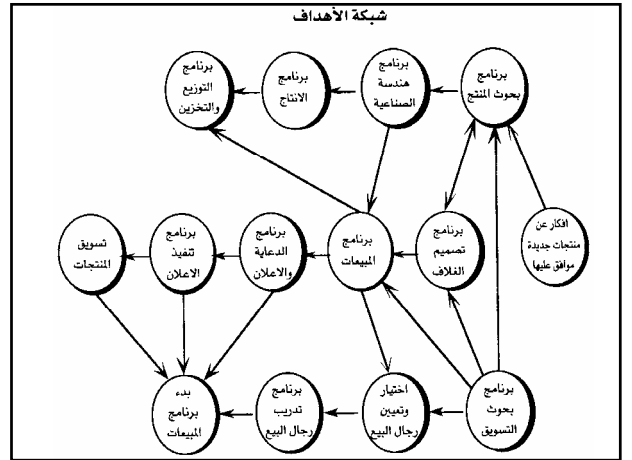




حقيقة:

90 في المائة

من المنظمات تفشل في تنفيذ
استراتيجيتها بنجاح



الاهتمام بالقياسات والاهداف المتزنة المهمة

20% من الاهداف والمؤشرات لها تأثير 80 % على النتائج

القياسات المالية تعتبر تاريخية .

القياسات الغير مالية هي قياسات المستقبل

التقييم الحالي لقيمة الشركات يعتمد علي المؤشرات الغير مالية

مؤشرات مالية

- المبيعات
- الربحية
- العائد على الاستثمار
- زيادة المبيعات
- النصيب التسويقي
- التحكم في المصاريف

مؤشرات غير مالية

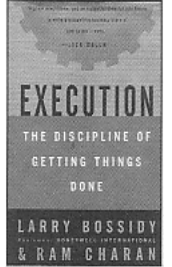
- ثقافة الشركة
- المقدره القيادية والادارية
- فعالية برامج المرتبات والحوافز
- برامج تحسين الانتاجية
- إستراتيجية الشركة والوضع التسويقي
- المقدره علي جذب القدرات البشرية المتميزة

ثقافة التنفيذ

كيف تحول الخطط والإستراتيجيات إلى نتائج وإنجازات

التخطيط للتخطيط

بحسب عن سبب عدم تحول الخطط إلى نتائج، فاعتقدت أن الخطط تفشل بسبب ما فيها من أخطاء، لكن المشكلة لم تكن في التخطيط، بل في أننا نخطط للتخطيط، دون أن نخطط للتنفيذ.



لوحة تسجيل الأداء وقياسه

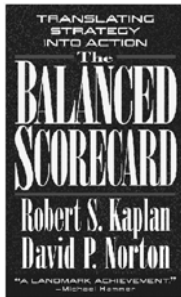
تحويل الموازنة الاستراتيجية إلى نتائج
تأليف: روبرت كابلان و ديفيد نورتون

(1) المعيار المالي، من وجهة نظر المحاسب:
معيار العائد على الاستثمار، و معيار القيمة المضافة.

(2) معيار التسويق، من وجهة نظر العميل: نصيب
الشركة من السوق - درجة رضاه العملاء - درجة تسرب
العملاء أو الاحتفاظ بهم.

(3) معيار الأداء، من وجهة النظر الداخلية: الجودة
- سرعة الاستجابة - تكاليف التشغيل - درجة التطوير
والابتكار - تكيف العاملين وفعاليتهم.

(4) معيار النمو، من وجهة النظر الاستراتيجية:
درجة المنافسة ووضع الشركة - العلاقة مع الموردين -
قنوات التوزيع - العلاقة مع الموظفين و بينهم.



متابعة وتقويم تنفيذ الاستراتيجية

5

رصد ومتابعة
رضاء المتعاملين
مع المنظمة

تقييم
الإنجازات والعوائد

قياس
مستويات
جودة الأداء

متابعة
أداء الوحدات
التنظيمية

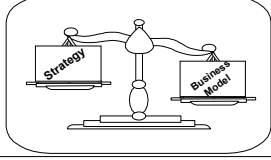
متابعة
معدلات تحقيق
الأهداف

Relationship Between Strategy and Business Model

العلاقة بين الاستراتيجية ونموذج الأعمال

Strategy - Deals with a company's competitive initiatives and business approaches

الاستراتيجية تتعامل مع المبادرات التنافسية للشركة وأساليب أعمالها



Business Model - Concerns whether revenues and costs flowing from the **strategy** demonstrate the business can be amply profitable and viable

نموذج الأعمال يهتم بأن الأرباح والتكاليف نابعة ومتوافقة من الاستراتيجية والتي تعرض أن العمل قادر على توفير الربحية وقابلية النمو والاستمرارية

٦

تطوير الاستراتيجية

تطوير التوجهات

تطوير المهمة

تطوير الرؤية

تطوير آليات التنفيذ

تطوير الخطط والبرامج

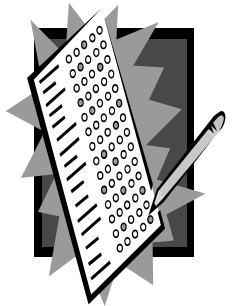
ادارة الجودة الشاملة

إدارة التميز

EXCELLENCE MANAGEMENT

ملخص عملية بناء الإستراتيجية

١. تحليل المناخ الخارجي.
٢. تحليل المناخ الداخلي.
٣. تحديد التوجهات الإستراتيجية.
٤. تحديد الأهداف الإستراتيجية.
٥. صياغة وتكوين الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية والتكتيكية المنفذة لها.
٦. تنفيذ الإستراتيجية.
٧. متابعة وتقييم وتحديث الإستراتيجية.



النموذج الأوروبي للتميز

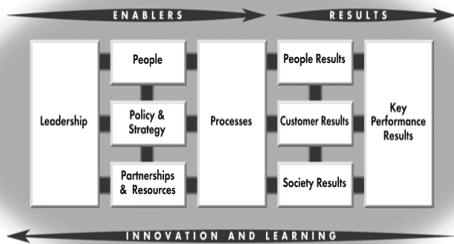
:The European Excellence Model

- وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.
- ويعبر فالنموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج " **Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results**

مفهوم ادارة التميز

- نشأ مفهوم " إدارة التميز" في الفكر الإداري المعاصر للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس **متفوقة** تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها .
- ومن ثم فإن " إدارة التميز " هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة..

The European Excellence Model

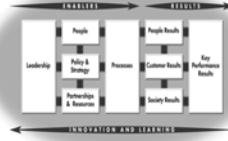


معادلة التميز

- * **مسببات التميز:** وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع ان تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.
- * **نواتج التميز:** وتتضمن النتائج التي يمكن ان تحققها المنظمة من التميز مثل رضاء العميل وقيادة السوق ونتائج الأعمال الأخرى.
- **معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية+ الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق.**

العناصر الأساسية في نموذج "إدارة التميز"

البنية الهيكلية لنموذج التميز

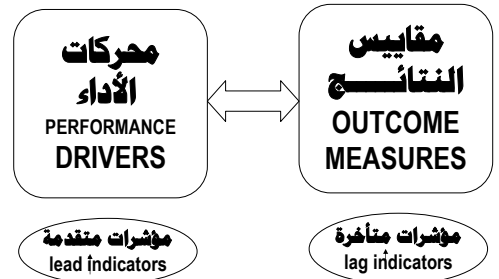


- هي بنية هيكلية تعكس مستويات للتميز المؤسسي وتتكون من جزئين:-
- ٩ مكونات ومعايير نموذجية متكاملة
- شكل تقييم هيكلية في نموذج رادار .

العناصر الأساسية الثمانية لنموذج إدارة التميز

١. التوجه بالنتائج RESULTS ORIENTATION

تضم المعايير نوعين من المؤشرات



العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

**٤ . الإدارة
بالعمليات والحقائق
MANAGEMENT BY
PROCESSES& FACTS**

العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

**٢ . التركيز على العملاء
CUSTOMER
FOCUS**

العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

**٥ . تنمية ومشاركة
الموارد البشرية
PEOPLE
DEVELOPMENT&
INVOLVEMENT**

العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

**٣ . القيادة الهادفة
LEADERSHIP &
CONSTANCY OF PURPOSE**

العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

٨. المسؤولية الاجتماعية

**PUBLIC
RESPONSIBILITY**

العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

٦. التعلم، الابتكار والتحسين

**LEARNING, INNOVATION &
IMPROVEMENT**

تتجه "إدارة التميز" إلى.....

- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى.
- التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة و تعهد بها إلى منظمات أخرى
OUTSOURCING.
- الأنشطة المعرفية **KNOWLEDGE-BASED** ذات القيمة المضافة الأعلى.

العناصر الأساسية في نماذج إدارة التميز

٧. تنمية العلاقات والتحالفات

**PARTNERSHIP
DEVELOPMENT**

٢- التخطيط الاستراتيجي (٩٠ نقطة)

- هنا تصف المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد هدفها الإستراتيجي، بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة، والطريقة التي تستخدمها في تحويل أهدافها الاستراتيجية والتنموية إلى خطط عامة ومشاريع تطويرية بهدف زيادة الربحية وزيادة الإنتاجية أو تحسين المنتجات والخدمات.
- مع إيجاز خطط العمل الخاصة بها والإجراءات والمؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء، وكيفية إعداد التوقعات الخاصة بأداء المنشأة في المستقبل في ضوء هذه الإجراءات والمؤشرات.

(أ) عملية انشاء الاستراتيجيات :-

- ١- كيف يتم انشاء الاستراتيجيات بالمنشأة ؟
 - ما هي اجراءات التخطيط الاستراتيجي العام ؟
 - ما هي الخطوات الرئيسية التي تتخذ فيها ؟
 - ما هي الاطراف الرئيسية المشاركة فيها ؟
 - كيف يتم تحديد مصادر الخطة المحتملة خلال هذه العملية ؟
 - ما هي الافاق الزمنية للتخطيط علي المديين القريب و البعيد ؟
 - كيف يتم تحديد هذه الافاق ؟
 - و كيف يتم التعرض لها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي ؟

١/٢ - عملية إدارة التخطيط

- كيف يتم إنشاء السياسات والاستراتيجيات:
 - ما هي إجراءات التخطيط الاستراتيجي العام؟
 - وما هي الخطوات الرئيسية التي تتخذ فيها؟
 - وما هي الأطراف الرئيسية المشاركة فيها؟
 - وما هي آفاق التخطيط على كل من المدى القريب والبعيد؟
 - كيف يتم إيصال ونشر الاستراتيجيات والسياسات داخل المنشأة.
- وما هي الإجراءات التي تتخذها المنشأة لضمان أن تتناول عملية التخطيط العوامل الرئيسية التالية.
- وكيف يتم تجميع وتحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة لتناول هذه العوامل:

٢- ما هي الإجراءات التي تتخذها المنشأة لضمان ان عملية التخطيط تتناول العوامل الرئيسية التالية :-

١. نقاط القوة و الضعف على المستوي الداخلي و الفرص و التحديات على المستوي الخارجي و خاصة تلك المؤشرات المبكرة للتغيرات التكنولوجية و في بيئة المنافسة و الاسواق و السياسات التنظيمية الخارجية
٢. قدرة المنشأة علي تنفيذ خططها الاستراتيجية
٣. الاستمرارية ذات المدى البعيد و استمرار نشاط المنشأة في حالة حدوث ظروف طارئة او كوارث.
٤. احتياجات او توقعات العملاء و السوق و الفرص المرتبطة و في مجال الموردين و الشركاء و المخاطر المالية و تلك المتعلقة بالمجتمع و غير ذلك من المخاطر المحتملة احتياجات و توقعات الموارد البشرية

٥-امكانيات البحث و التطوير بالمنشأة.

- هل توجد بالمنشأة ادارة أو قسم متخصص بتخطيط عمليات البحث و التطوير ؟
- هل القسم مزود بالكفاءات و الصلاحيات و المواد اللازمة ؟
- هل توجد بالمنشأة خبرات و يستفاد من خبرتها للتطوير و مواكبة المتغيرات ؟

• (ج) توقعات الاداء :-

- لاجراءات القياس و مؤشرات الاداء في السؤال رقم (٥) في البند الفرعي (أ) انشاء و تنفيذ خطط العمل: ما هي توقعات الاداء ذات العلاقة بالتخطيط علي المديين القريب و لبعيد حسب الجداول الزمنية المتفق عليها بالمنشأة ؟
- كيف يتم مقارنة توقعات الاداء مع مثيلها عند المنافسة او اية منشآت اخري يمكن عمل المقارنة قياسية معها benchmarks اوبالمقارنة بالغايات المحددة او بادائها السابق؟.
- اذا ما وجدت ثغرات في اداء المنشأة الحالي او المتوقع نتيجة هذه المقارنات كيف تقوم المنشأة بتناول هذه الثغرات ؟

(ب) الاهداف الاستراتيجية :-

- ١- ما هي الاهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنشأة و الجدول الزمني لتنفيذها ؟
- و ما هي المستويات الرئيسية المستهدفة ؟
- ٢- كيف تتناول الاهداف الاستراتيجية التحديات التي تم تحديدها عند اعداد النبذة العامة عن المنشأة ؟
- و كيف تضمن المنشأة ان هذه الاهداف توازن بين احتياجات جميع الجهات المعنية بالمنشأة ؟

قيادة التغيير الجذري

كيف تجعل الاستراتيجية فعلاً داخلياً وتلقائياً

في كتاب "قيادة الثورة الإدارية، يقدم هاميل، مفهوماً جديداً للاستراتيجية. فهو يرى أن وظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات. بل إن وظيفتها هي بناء منظمة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقية.



شكرًا للحضور
وجسرة الاستماع

مركزًا بالأسئلة والتحديات

