

## ملخص الادارة الاستراتيجية

### أصل كلمة استراتيجية:

يونانية بمعنى "استراتيجية" وتعني فنون ادارة الحروب والمعارك  
التعريف:

قاموس ويبستر: علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية

قاموس المورد: علم وفن الحرب أو وضع الخطط وادارة العمليات الحربية

قاموس اكسفورد: اساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة

### استراتيجية الادارة:

- حماية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية
- تأكيد بقاء التنظيم وتطويره في المدى البعيد
- تدعيم وتعزيز قيمة المنتجات ومكانتها في المجتمع

### القرارات الاستراتيجية:

- الاختيار المفضل لدى متخذي القرار
- مواجهة موقف استراتيجي
- قرارات رئيسة
- تتعلق باداء المنظمة وغايتها واهدافها
- قرارات طويلة المدى
- تتخذ من اعلى مستويات التنظيم

### مفهوم الادارة الاستراتيجية:

- الى القرن التاسع ارتبط مفهومها بالخطط الحربية والمعارك
- هيجنز: "العمليات الخاصة بادارة مهنة التنظيم ..."
- توماس: "الانشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد ..."
- جليوك: "تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة ..."
- تومبسن & استركلاند: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة ..."
- روبرت: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص موارد المنظمة ..."
- انسوف: "تصور المنظمة عن العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها ..."
- شاندر: "تديد المنظمة لاغراضها واهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ..."

### تعريف الادارة الاستراتيجية:

"تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد علاقاتها المتوقعة بينها وبين بيئتها وتحديد نقاط الضعف والقوة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"

### عناصر تعريف الادارة الاستراتيجية:

- وضوح التصور والرؤية المستقبلية
- بيان اهمية الرسالة
- التركيز على الغايات والاهداف
- تحديد الموارد المتاحة
- القرارات المؤثرة على المدى البعيد
- الاهتمام بتصرفات الادارة العليا

### تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية:

- المرحلة الاولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى :
    - (الخافقة)
    - عدم وضوح معالمها الرئيسية
    - الاهتمام بالتخطيط طويل المدى
    - وضع السياسات التنظيمية بعيد الاثر
  - المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود:
    - (المنيرة)
    - استراتيجية الادارة
    - حلقة الوصل بين المرحلة الاولى والثالثة
    - تفتح الرئيا لماهية الاستراتيجية
  - المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:
    - (الزاهية)
    - تحليل ودراسة العوامل البيئية
  - المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل
    - (الساطعة)
    - أعقد المراحل
    - تمثل المرحلة المعاصرة
    - ما اهم ابعادها المميزة:
- 1) وضوح الرؤية المستقبلية وتحديد رسالتها التنظيمية وبنائها لغاياتها بوعي وادراك
  - 2) التركيز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في التفاصيل
  - 3) انها وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وتديد وجهته خارجيا
  - 4) الوقوف على عناصر القوة والضعف والمخاطر والفرص
  - 5) تأثير نوعية المنظمة وانشطتها على التخطيط

### أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال:

- 1- وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية
- 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد
- 3- تحقيق النتائج الالاقاصدية والمالية المرضية
- 4- تدعيم المركز التنافسي
- 5- القدرة على احداث التغيير
- 6- تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة

## الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية:

### الكفاءة:

- ❖ الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف
- ❖ يعبر عنها من خلال (النسبة بين المخرجات / المدخلات)

### الفعالية:

قدرة المنظمة على تحقيق تهدافها والاهتمام برعاية مصالح كافة الاطراف ذات العلاقة

الفعالية:	الكفاءة:
فعل الاشياء الصحيحة	فعل الاشياء بطريقة صحيحة
- التفكير وعمل الاشياء الصحيحة	- عمل الاشياء بطريقة صحيحة
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل	- حل المشكلات
- الاستخدام الامثل للموارد	- المحافظة على الموارد
- الحصول على نتائج	- يتبع النظام والنهج الموضوع
- العمل على زيادة الارباح	- العمل على تقليل التكاليف

مثال: (تخطيط انتاج 100 وحدة هدف عام)

- ❖ 80 .. نقص مواد (كفاءة عدم فعالية)
- ❖ 100 .. نقص رأس مال (فعال غير كفاء)
- ❖ 100 .. نفس المواصفات (فعالية + كفاءة)
- ❖ 70 .. توفر مواد (لا فعالية لا كفاءة)

التفكير الابداعي ومهارات التفكير الاستراتيجي:

### • التفكير الابتكاري:

- الوصول الى فكرة او ممارسة جديدة
- سيد خير: "قدرة الفرد على الانتاج انتاجيا يتميز باكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة الابداعية كاستجابة لمشكلة او موقف معين"
- الطلاقة الفكرية: القدرة على استدعاء اكبر قدر ممكن من الافكار المناسبة لموقف معين في فترة قصيرة نسبيا
- المرونة التلقائية: القدرة على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات
- الاصالة: القدرة على انتاج افكار جديدة
- القدرة على التداعي البعيد: مدى القدرة على انتاج استجابات عميقة الاثر
- من اهم خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكارية والابداعية:
  - الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مؤسسيهم
  - الاستعداد لتبني افكار غير مدروسة جيدا
  - الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة
  - القدرة على اصدار قرارات سريعة
  - ارتفاع مهارات الانصات الفعال
  - عدم تصيد اخطاء مؤسسيهم
  - الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة
- مراحل المدير الابتكار عند تناوله لحل مشكلة وتحليلها:
  - التهيؤ والاستعداد النفسي
  - ملاحظة وجود صعوبات
  - وجود الحاجة الى حل المشكلة
  - تركيز الجهود المتاحة

- تحليل المشكلة الى عواملها
- جمع البيانات والمعلومات
- وضع حلول كثير ومتنوعه
- تحليل نقدي موضوعي للحلول
- اختيار احد الحلول والتركيز عليه
- التحقق من الحل
- تنفيذ الحل
- اظهار قيمة العمل للاخرين
- المتابعة و التقييم المستمر

### • التفكير الاستراتيجي:

- خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي:
  - القدرة على بناء الغايات
  - البصيرة النافذة: تزداد اهمية البصير للمدير كلما اتسع لدى الاستراتيجي
  - الاستشعار البيئي
  - مهارات تحليل البيانات
  - مهارات الاختيار الاستراتيجي (البقاء - التوسع الانكماش)
  - مهارات تحديد الموارد المتاحة (ماذا نريد: الاستراتيجية / كيف نحقق ما نريد: الخطط والسياسات)
  - التجاوب الاجتماعي
  - مواكبة عولمة الفكر الاداري
  - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

### • القرارات الاستراتيجية: وتتميز بالتالي:

- المركزية في المستويات العليا
- قرار حتمي
- عدم التكرار
- قليلة نسبيا في عددها
- تتعلق بالمدى الطويل
- تتعلق بالمنظمة ككل
- تهتم بتنظيم العلاقة بينها وبين بيئتها الخارجية

### • القرارات التشغيلية: وتتميز بالتالي:

- بيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات
- توضيح مستويات المخرجات للمنظمة
- ترشيد النفقات والتكاليف
- لا مركزية
- في المدى القصير
- متكررة

### التحديات التي تواجهها الادارة الاستراتيجية:

- زيادة معدلات التغير
- شدة المنافسة
- عولمة الادارة فكرا وتطبيقات
- التغيرات التكنولوجية
- تغير طبيعة قوى العمل
- عجز الموارد المتاحة وندرته
- التحول من الفكر الصناعي الى الفكر المجتمعي
- عدم استقرار السوق والاوضاع الاقتصادية

- زيادة دور جماعات الضغط
- تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية

### لمواجهة التحديات يجب اتباع التالي:

- اعداد سيناريوهات بديلة
- تجهيز استراتيجيات موقفة
- صياغة استراتيجيات من اجل مواجهة المنافسين
- الاحتفاظ بالصورة المرنة
- التركيز على العملاء
- مراعاة الموارد
- الالهام بالفكر الاستراتيجي الذي يهتم بفحص وتحليل عناصر البيئة
- التركيز على المدعمات الاستراتيجية

### مستويات الادارة الاستراتيجية:

- 1- مستوى المنظمة:
  - a. مستوى المنظمة ككل
  - b. مجموعة المنتجات بشكل عام
  - c. المركز التنافسي
  - d. تحديد الحصة السوقية
  - e. تحليل الفجوة الاستراتيجية
- 2- وحدات الاعمال:
  - a. بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة
  - b. النطاق اقل مدى واكثر تركيز
  - c. التمويل / البحوث / تصميم نظام العمل
- 3- الوظائف: مجال وظيفي محدد

### عمليات ادارة الاستراتيجية:

#### المرحلة الاولى : صياغة الاستراتيجية:

- تحديد رسالة المنظمة
- تحديد الغايات والاهداف طويلة الاجل
- دراسة البيئة الخارجية
- دراسة الامكانيات الداخلية
- تحديد الاستراتيجيات البديلة
- اختيار الاستراتيجية المناسبة

#### المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية:

- اكثر المراحل صعوبة
- تهيئة المناخ التنظيمي
- وضع الخطط والسياسات ونظام العمل
- تخصيص الموارد
- بناء الهيكل التنظيمي
- تنمية القيادات الادارية

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية
- قياس الاداء بمراجعة النتائج
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية

## رسالة المنظمة

- بيتر دراكر : ابو الادارة المعاصرة. دراسة وائدة ومتميزة لشركة GM وتطاليف 20 كتاب. ما هو عملنا؟ ما هي رسالتنا
- مايكل بورتر: دور الرسالة في تدعين هوية المنظمة وطبيعتها. لتفكير المبدئي عند تحديد ووضع الرسالة : يستقى من البيئة الخارجية
- جورج ستينر: ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة وملخصة بشكل واضح
- الرسالة تعد السبب الجوهرى لبداية المنظمة
- ابعاد الرسالة:
  - تمثل الاطار الرئيسي المميز للمنظمة
  - توجه كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة
  - الركيزة التي تبنى عليها الغايات
  - تتم بشكل مجرد
  - توضح الاتجاه العام للمنظمة

### اهمية وضع الرسالة:

- 1- ضمان الاجماع على الغايات
- 2- الامداد باسس ومعايير واحدة
- 3- بناء اسلوب وطابع عام
- 4- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية
- 5- تسهيل عملية ترجمة الاهداف الى اعمال
- 6- تحديد الاغراض التنظيمية
- 7- الامداد بالاسس الواضحة

### مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة:

- (1) عدم وضوح الرسالة
  - (2) وضع رسالة عامة
  - (3) وضع رسالة محددة
1. تحديد الرسالة في مصطلحات
  2. وصف دور الرسالة في بيان مكانة المنظمة
  3. توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد
  - (4) الاولويات في عرض مضمون الرسالة

### مداخل تحديد رسالة المنظمة:

- 1- نوع المنظمة كاساس لتحديد الرسالة
  - 2- المنافع التي تقدمها المنظمات
- a. اقتصادية: GM

- b. جمعيات مصالح متبادلة: الاتحادات والنوادي  
c. خدمية: الفنادق والمنظمات التعليمية والصحية  
d. المصالح العامة: الدفاع والامن والشرطة
- 3- فئات الجماهير والاطراف المرتبطة  
a. التأكيد على المجتمع  
b. التاكيد على العاملين  
c. التاكيد على العملاء
- 4- نطاق نشاط المنظمة

### خصائص الرسالة الفعالة:

- القابلية للتحويل الى خطط وسياسات
- الواقعية والموضوعية
- التكيف مع البيئة
- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
- تحقيق التكمال بين اجزاء المنظمة
- الوضوح ودقة التعبير
- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
- الانسجام مع الغايات والاهداف
- مراعات ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا

عناصر رسالة المنظمة:

- 1- العملاء
- 2- المنتجات
- 3- الاسواق
- 4- التكنولوجيا
- 5- البقاء - النمو - الربحية
- 6- الفلسفة الادبولوجية والفكرية
- 7- المفهوم الذاتي
- 8- الصورة العامة
- 9- العاملين

## الغايات

### تتميز الغايات ببعض الخصائص:

- البعد عن التفاصيل الدقيقة
- الشمول
- طول الاجل

تحتاج الغايات في صياغتها الى الاجابة عن الاسئلة:

- من هم العملاء؟

- ماهو السوق الرئيسي للمنظمة؟
- ما هو نمط التكنولوجيا؟
- كيف يمكن تحقيق النمو والربحية والتقدم؟
- ماهي الفلسفة الرئيسية؟
- كيف تحقق المنظمة ذاتها؟
- مدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية؟
- مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين؟

### لماذا يجب ان نضع الغايات:

- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة
- توفير الاساس والمعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم
- تركيز جهود الافراد والوحدات
- تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط

### الفرق بين الغايات والاهداف:

- **الاهداف الشاملة:**
  - تمثل ما ترمي اليه المنظمة لتحقيقه على المدى البعيد
  - عامة
- **الاهداف الفرعية:**
  - تمثل اهدافا على المستوى التخطيطي والتشغيلي
  - تفصيلية للاهداف العامة

اهمية وضع الاهداف:

- ❖ اهم عناصر التخطيط
- ❖ مرشد لاتخاذ القرارات
- ❖ تساعد الاهداف العامة على وضع الاهداف الفرعية
- ❖ تحديد مراكز المسؤولية
- ❖ تفويض السلطة
- ❖ بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة
- ❖ تقييم اداء الافراد

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف:

- القابلية للقياس الكمي
- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم
- الموضوعية والواقعية
- الارتباط بعنصر الزمن
  - طويلة الاجل: 5-10 سنوات
  - متوسطة الاجل: 2-5 سنوات
  - قصيرة الاجل: في حدود سنة تقريبا
- مشاركة العاملين في وضع الاهداف
- الانسجام والترابط بين الاهداف

تصنيف الاهداف:

- 1- **اهداف رئيسية:** لا تحتاج الى التدليل على سبب وجودها (تحقيق الارباح)
- 2- **اهداف فرعية:** ( تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر)



- 3- اهداف معلنة: المنشورة للجمهور
- 4- اهداف واقعية: الاهداف التشغيلية والعملية اللازمة لادارة العمليات داخل المنظمة
- 5- اهداف فردية
- 6- اهداف تنظيمية:

- a. الموقف التسويقي
- b. الابداع والتجديد
- c. الانتاجية
- d. الموارد المالية والمادية
- e. الانجاز الاداري والتطوير
- f. الربحية
- g. انجاز العاملين واتجاهاتهم
- h. المسؤولية العامة

تعارض الاهداف وكيفية التغلب عليه:

- تنسيق بين الاهداف الفرعية لتحقيق الهدف الرئيسي
- التعارض لا يخدم تحقيق الاستراتيجية
- اعادة النظر في الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية حسب الظروف
- تشارك كل المستويات عند وضع الاهداف
- تراطب الاهداف بمتطلبات المنظمة ( لا يجب تغيير الاهداف بتغيير الافراد)
- تحقيق الافراد للاهداف يجب ان يقابله مردود يشبع ويرضي حاجته

## البيئة الخارجية

المنظمة: " تجمّع بشري يهدف الى تحقيق اهداف معينة من خلال اعمال محدودة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها عناصر البيئة:

- المنظمة كيان اجتماعي
- تهدف الى تحقيق اهداف معينه
- تتكون من هيكل يمثل الانشطة والتقسيمات الداخلية
- تتأثر باحتياجات افرادها

اهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

- 1- الاهداف التي يجب تحقيقها
- 2- الموارد المتاحة
- 3- النطاق والمجال المتاح اما المنظمة
- 4- انماط القيم والعادات والتقاليد واشكال السلوك

تحليل عناصر البيئة الخارجية:

- 1- التحليل الشامل لعوامل البيئة الخارجية:
  - a. النظام الاقتصادي
  - b. النظام السياسي
  - c. المنافسة
  - d. التكنولوجيا
  - e. الثقافة والنظام الاجتماعي

- f. مزيج المهارات المتاحة  
g. الاستهلاك ومجموعة العملاء  
2- تحليل البيئة الى عامة وخاصة:

- i. **عامة:** العوامل التي تؤثر ولا يمكن السيطرة عليها:
- a. **العوامل الاجتماعية:** (الوزارات - مراكز البحوث - مراكز تنظيم الأسرة)
- i. طبيعة العلاقات الاجتماعية  
ii. النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمراني
- b. **العوامل الاقتصادية (من الهيئات والمؤسسات الحكومية)**
- i. الدخل  
ii. اتجاهات الاسعار  
iii. التطور التكنولوجي  
iv. مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي  
v. المنافسة  
vi. تركيب الهيكل الاقتصادي  
vii. نظام التصدير والاستيراد  
viii. المؤسسات المالية  
ix. الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة  
x. البنوك وتعاملاتها
- c. **العوامل السياسية:**
- i. نمط السلطة السياسية  
ii. الوعي السياسي والديموقراطي  
iii. درجة الاستقرار السياسي
- d. **القوانين التشريعية والقانونية (اللوائح الحكومية - مجالس المدن)**
- i. القوانين التي تحكم نوع الاعمال  
ii. قوانين العمال والتأمينات  
iii. قوانين البيئة والتلوث  
iv. قوانين الضرائب والجمارك
- e. **العوامل الثقافية:** (الوزارات - مراكز البحوث - مراكز تنظيم الأسرة)
- i. مستوى الامية  
ii. نظام التعليم الرسمي  
iii. جهود اجهزة التدريب الخارجية  
iv. الثقافة العامة  
v. اجهزة الاعلام
- f. **العوامل التكنولوجية:** (اكاديمية البحث العلمي - بحوث التسويق)
- i. المستوى المتاح  
ii. الموارد الممكنة  
iii. المهارات البشرية  
iv. مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات

وتؤثر هذه العوامل على:

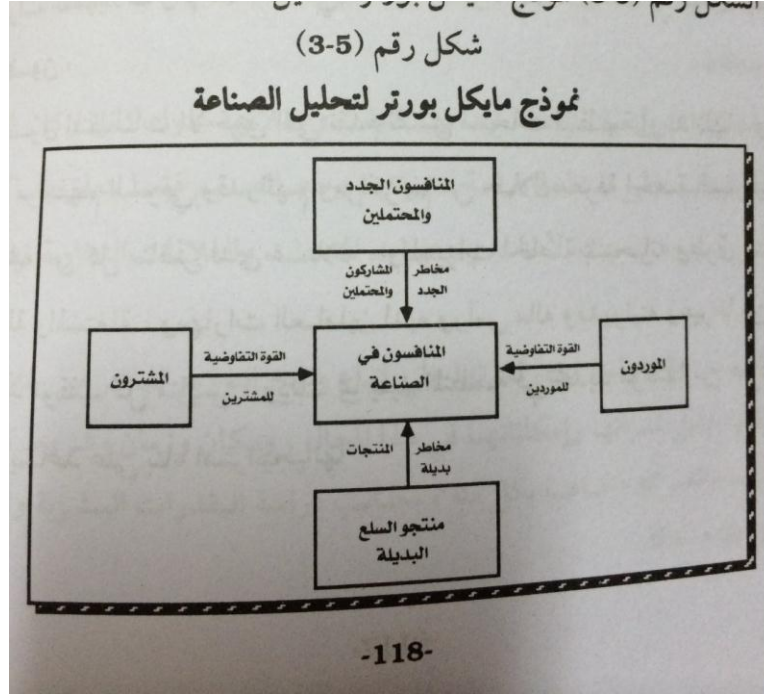
- فرص الاستقرار والنمو
- درجة الاستقلالية والحريّة
- السياسات والاجراءات الممكن اتباعها

ii. **خاصة:** العوامل التي تقع في حدود المنظمة:

1. **العملاء**

2. الموردون
3. الوسطاء
4. الممولون
5. مقدمو التسهيلات والاستشارات
6. الحكومة
7. المنافسون
8. تكنولوجيا الصناعة

نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة:



● المنافسون في الصناعة: العوامل المؤثرة في شدة التنافس بين المنافسين:

- معدل النمو في الصناعة
- مقدار التكاليف الرأسمالية
- مستويات تميز المنتج
- مركز العلاقة في السوق
- تكاليف التبديل
- موانع الخروج المرتفعة
- زيادة الطاقة بشكل متقطع
- درجة التوازن بين المنافسين

● المنافسون الجدد المحتملين

● منتجو السلع البديله

● قوة الموردون

● قوة المشترين

ما المعيار في التفرقة بين العوامل الخارجية ( العامة - الخاصة ) ؟؟؟؟!!!

- كلما كان التأثير مباشر وفوري وذو علاقة بالمنظمة ... خاص
- كلما كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ... عام

## البيئة الداخلية

### اهمية دراسة البيئة الداخلية:

- 1- تقييم القدرات والامكانيات المتاحة
- 2- ايضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها في الصناعة
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة والضعف
- 4- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها:

### A. (( التحليل الوظيفي )):

- 1) التسويق : " النشاط الانساني الذي يتم ممارسته لاشباع حاجات ورغبات الافراد من خلال عمليات التبادل"
- 2) الانتاج والعمليات: " النشاط الخاص بادارة العمليات التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية"
- 3) التمويل: " البحث عن مصادر الاموال واستخداماتها"
- 4) الافراد: " تعرف ادارة الافراد / النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية العامة"
- 5) الهيكل التنظيمي: تقييم درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها ومدى فاعليتها في تحقيق الاهداف

### B. (( تقييم النواحي الداخلية )):

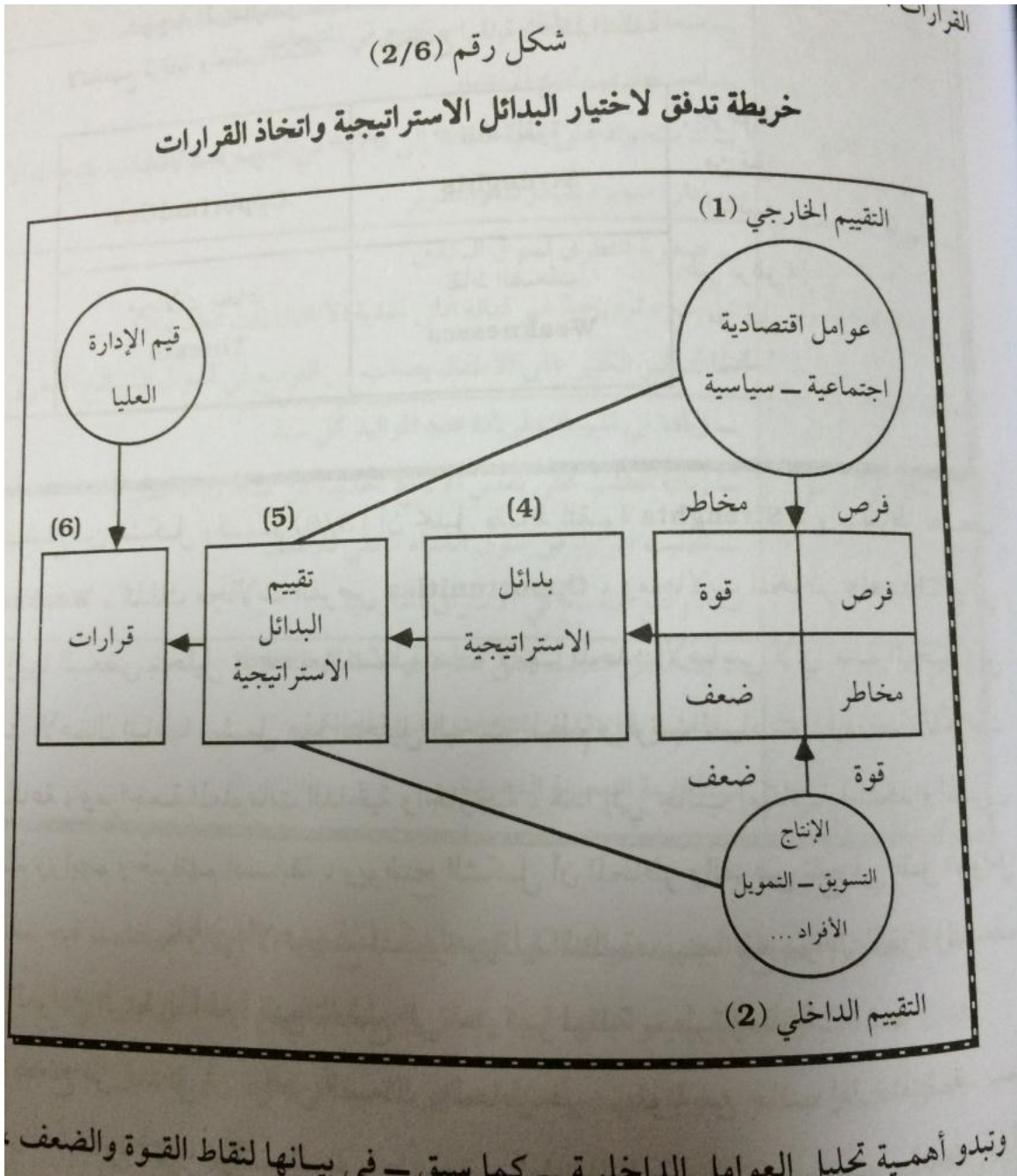
- 1) تحليل النسب ( % - 1:2 - عدد مرات)
  - i. مجال التسويق
  - ii. مجال التمويل
  - iii. مجال الانتاج
  - iv. مجال الافراد
- 2) الاداء التاريخي
- 3) مقارنة الاداء الفعلي بالخطط ( الميزانيات التقديرية - خرائط جانت)
- 4) الاداء في المنظمة والاداء في المنظمات المثلية
- 5) الاداء في الصناعة
- 6) التقديرات الحكمية ( عدم صلاحية الاساليب الاخرى في المقارنة - عدم امكانية القياس الكمي

### C. كيف يمكن الاستفادة من التحليل الداخلي

- i. القيادة في خفض التكاليف
- ii. التميز في المنتجات ( البيع بأعلى سعر)
- iii. التركيز على قطاعات معينة من السوق

### يتطلب تحليل نقاط القوة والضعف الى:

- فحص العوامل الداخلية
- تحديد اهمية تلك العوامل
- تحديد الاوزان الترجيحية لكل عامل



تحليل SWOT : درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

	تخضع لرقابة المنظمة (داخلية)	لا تخضع لرقابة المنظمة (خارجية)
مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط قوة S	مجالات فرص O
غير مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط ضعف W	مجالات مخاطر T

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية التقويم الداخلي:

- 1- اعتبار العنصر مصدر قوة او ضعف .. يعتمد على علاقته بالعناصر الاخرى . وهي عملية نسبية تختلف بحسب الزمن
- 2- ان المنظمة يجب ان تواجه عنصر القوة فيها ...
  - i. لاستغلال ما يمكن من الفرص / من S الى O
  - ii. للتغلب على اثار المخاطر / من S الى T
  - iii. لاصلاح نواحي الضعف بداخلها / من S الى W

(1) نقاط قوة S	(2) مجالات فرص O
(3) نقاط ضعف W	(4) مجالات مخاطر T

## البدائل الاستراتيجية

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل استراتيجية:

- 1- الاهداف التي تسعى اليها التنظيم
- 2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية
- 3- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف ( اهم العوامل في الاختيار بين البدائل)
- 4- قيم الادارة واخلاقياتها

تقسيمات البدائل الاستراتيجية:

الاولى: استراتيجية البقاء على الوضع الحالي

المميزات:

- ✓ الرغبة في النمو على مهل
- ✓ قناعة اصحاب المنشآت بالارباح المتواضعة
- ✓ تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو
- ✓ التخوف من زيادة الانفاق على استثمارات اضافية
- ✓ قصور الامكانيات
- ✓ عدم توافق الامهارات والامكانيات
- ✓ القيود البيئية:
  - السكان: نمو بطيء ومتناقص
  - الموارد الطبيعية: ندرتها
  - التكنولوجيا: عندما تكون قيد على النمو

المخاطر:

- التغيير في الظروف والعوامل المحيطة
- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية

الثانية: استراتيجيات النمو والتوسع:

- قدر أكبر من الأرباح
- مكان أقوى للمنظمة
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير
- إمكانية السيطرة والنجاح على المدى الطويل
- أنواعها:

**A. التركيز:** (تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه)

المزايا:

- الاستفادة من مزايا التخصص (تخفيض التكاليف – إتقان الإنتاج)
- القدرة على التجديد والتطوير
- اكتساب المزايا التنافسية

العيوب:

- عدم الاستجابة السريعه
- ظهور منافسين جدد
- التطور التكنولوجي
- عدم الاتجاه الى اشباع مختلف الحاجات والرغبات للعملاء
- في مجالات مختلفة
- عدم توزيع المخاطر
- التعرض للتوقف لندرة المواد الخام
- عدم الاستفادة من الطاقات السائبة في المنظمة

**B. التنوع:** (زيادة واتساع فرص الشركة)

التنوع المرتبط: اضافة أنشطة لها ارتباط بالعمليات الحالية

- المزايا: نفس الخبرة والامكانات والفن التكنولوجي
- العيوب: عدم توفر القدرات والمهارات في بعض الاحيان / عدم ملائمة الاسواق
- التنوع الغير مرتبط: تحول الشركة الى مجالات لا ترتبط بالعمليات الحالية
- المزايا: الاستفادة من سمعة المنظمة ومركزها التسويقي / الاستفادة من المارد المتاحة / لأن فرص الإنتاج في الخطوط الحالية محدودة
- العيوب: التشتت

التنوع الداخلي: اعتماد المنظمة على نفسها بمواردها المتاحة

- دخول اسواق جديدة – نفس المنتجات الحالية
- جذب عملاء جدد – نفس المنتجات الحالية
- تسويق منتج **جيد** – سوق جديد
- تسويق منتج **جديد** - سوق جيد (اقل استخدام لمخاطره)

التنوع الخارجي:

- **الاندماج:** انضمام شركتين او اكثر ومزج اعمالهما باسم جديد او احدهما (شركات صغيرة)
- **شراء شركة اخرى:** باكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراه كيانها
- دواعي التنوع الخارجي:

○ القيام بعملية الشراء:

- زيادة معدلات النمو بشكل اسرع
- توفر الموارد المطلوبة
- تدعيم الموقف المالي
- استقرار مبيعات الشركة
- توازن خطوط الإنتاج
- تنوع المنتجات
- تقليل المنافسة

○ القيام بعملية البيع:

- زيادة قيمة اسهم الملاك بعد البيع
- زيادة معدل نمو الشركة في الوضع الجديد

- استمرار نشاط الشركة
- الاستفادة من الخبرات المتاحة
- التغلب على المشاكل التي تعانيها الشركة
- الاعتبارات الواجب مراعاتها في التنوع الخارجي:
  - تجديد الاهداف بوضوح على جميع المستويات
  - تحديد الارباح لكل مياهمي الشركتين
  - تحديد نقاط القوة والضعف للشركتين
  - اشتراك كبار المسؤولين في تحمل المسؤولية
  - خلق مناخ ثقة متبادلة
  - الاهتمام براء العاملين
- اسباب فشل الاندماج:
  - المغالاة في الدفع للشراء
  - افتراض استمرارية الجودة
  - اتمام الاندماج دون راسة كافية
  - التوسع قد يكون غير واضح
  - اكتساب اخلاقيات وثقافات الشركة المشتره

#### (1) التنوع الأفقي:

- **أفقي مرتبط:** (اضافة وحدات جديدة والاستفادة من المركز الحالي)
  - **داخلي:** إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية
  - **خارجي:** شراء شركة أخرى مثلية
- **أفقي غير مرتبط:**
  - **داخلي:** إنتاج منتجات جديدة تماما الدخول نفس الاسواق الحالية
  - **خارجي:** اندماج مع شركة اخرى في نشاط مختلف

#### (2) التنوع الرأسي:

- **خلفي:**
  - **مرتبط:** السيطرة على التسهيلات الانتاجية في العمليات الحالية
  - **غير مرتبط:** انتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي
- **أمامي:**
  - **مرتبط:** تنمية منافذ للتوزيع لنفس المنتجات الحالية
  - **غير مرتبط:** فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط الانتاج الحالي

#### C. **المشاركة:** (التوسع والنمو عن طريق الاندماج المؤقتين شركتين او اكثر

- المزايا:
  - الاستفادة من اقصاديات الحجم الكبير
  - توزيع تكاليف البحوث
  - الاستفادة من الخبرات والكفاءات
  - التكامل بين الشركات
  - دخول الاسواق الدولية
  - شكل تجريبي لبحث مدى امكانية الاندماج الفعلي والكلي
- العيوب:
  - مشكلات توزيع الارباح
  - فقدان السيطرة في مجال العمال
  - عدم وضوح المسؤوليات
  - تضارب السلطات



- **تخفيض حجم العمليات:**
  - المبررات:
    - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة
    - ضعف الامكانيات المالية المتاحة
    - ندرة الموارد
    - الضغوط التنافسية
    - الوقوف مرحليا
- **الاستسلام لشركة اخرى :** (عندما تباع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم بتسويقها وتحلل من تكاليف النشاط التسويقي)
  - المبررات:
    - ضمان عمليات التمويل
    - ضمان بيع المنتجات
    - اعزيز الشركة امام الدائنين والموردين
    - التعرف على السوق والبقاء فيه الى حين الاستقرار والنمو
  - العيوب:
    - الشركة المستسلمة لا حول لها ولا قوة
    - قد تتعرض لتدهور اعمالها
- **التحول الى نشاط اخر بالكلية ( التحول الى نوع معين من الاعمال يختلف بالكلية عما كانت تمارسه الشركة في السابق)**
  - المبررات:
    - انخفاض عائد العمليات للحالية بشكل ملحوظ
    - وجود فرص في مجالات اخرى
    - تقادم المنتجات الحالية
    - فريق اداري قوي ومرن
    - تسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل
- **التصفية وبيع الاصول ( انتهاء اعمال الشركة) البديل الاخير**
  - المبررات:
    - الخسائر المتتالية
    - ضعف الادارة وارتباك العمليات
    - انسحاب شريك ها
    - عندما تكون قيمة المنظمة عند تصفيتها افضل من قيمتها في بقائها

يمكن للمنظمة الاستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت

نموذج متكامل لبدائل الاستراتيجية:

		الوضع البيئي للمنظمة	
		قوي	ضعيف
الوضع الداخلي للمنظمة	قوي	أ - الشركة المثالية	ب- الشركة المهددة
		- التركيز - التنوع الافقي - التنوع الرأسي	- البقاء على الوضع الحالي - التنوع المرتبط - التنوع الغير مرتبط - التحول الى نشاط اخر - المشاركة
	ضعيف	ج - الشركة المحظوظة	د - الشركة ذات المشاكل
		- تخفيض حجم العمليات - الاستسلام لشركة اخرى - الاندماج - التركيز - المشاركة - التصفية	- تخفيض حجم العمليات - الاستسلام لشركة اخرى - التصفية

## الاختيار الاستراتيجي

### نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

من اهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرا والاختيار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج او جموعة منتجات

• متغيرات نموذج بوسطن:

- المتغير الاول: المركز التنافسي / حصتها في السوق - المحور الافقي
- المتغير الثاني: معدل النمو في النشاط - المحور الرأسي

## نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

		المركز التنافسي للمنظمة / الحصة التسويقية	
		مرتفع	منخفض
معدل النمو في النشاط	مرتفع	<b>S (1)</b> <b>النجوم</b> <u>التوسع</u> منتجات عالية القبول في السوق تزايد المبيعات بشكل مستمر زيادة كبيرة بالارباح منظمة ذات مكانة وسمعة طيبة <b>2- المنتج ( النمو )</b>	<b>Q (3)</b> <b>علامات الاستفهام</b> <u>التركيز / الانكماش</u> انخفاض المبيعات تناقص الارباح اقبال العملاء على منتجات المنافسين عدم استقرار سمعة المنظمة <b>1- المنتج ( التقديم )</b>
	منخفض	<b>C (2)</b> <b>البقرة الحلوب</b> <u>التنوع المرتبط / غير المرتبط</u> كبر حجم التدفقات النقدية واستمراره مرحلة النضوج للمنتج عدم ارتباط الربحية بقيادة السوق بل بالاستمرار <b>3- المنتج ( النضوج ) حرجه</b>	<b>D (4)</b> <b>الكلاب</b> الانكماش / التصفية انخفاض كبير بالمبيعات تناقص الارباح - الخسائر عدم الاقبال على المنتج بصفة عامة تقادم المنتج <b>4- المنتج ( الهبوط ) تدهور</b>

## علاقة نموذج جماعة بوسطن - دورة حياة المنتج

من	الى		
4	2	1	3
الهبوط	النضوج	النمو	التقديم

## خطوات تطبيق نموذج بوسطن:

- 1- تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة
- 2- تحديد خصائص المصفوفة لكل قطاع سوقي
  - معدل النمو في السوق
  - الحصة السوقية في كل قطاع
- 3- تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة
- 4- اختيار الاستراتيجية الملائمة. ويجب مراجعة ما يلي:
  - i. ان يكون مصحوبا بتحديد مدى "علامات الاستفهام" التي تستطيع المنظمة مواجهته
  - ii. التمييز بين نتائج تساؤلات "علامات الاستفهام" و "النجوم" ... والتي قد تؤدي الى مرحلة "الكلاب"
  - iii. المراجعة المستمرة

## معوقات تطبيق نموذج بوسطن

- 1- استخدام اسلوب بسيط لمواقف معقدة جدا: دون مساعدة الرأي الشخصي لا يمكن التقدير بالمصفوفة في بعض المواقف
- 2- الایجاز والاحكام الظاهري
- 3- تقوم المصفوفة على افتراضين اساسيين
- 4- التركيز الكبير على اهمية الحصة السوقية: حيث ان هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة نجحت في تحقيق الارباح ومعدلات نمو مرتفع من خلال:
  - a. تحديد القطاعات السوقية المهمة من جانب المنافسين
  - b. الاستخدام الفعال لعمليات التطوير والبحث
  - c. تجنب سياسات التنوع التي يتبعها كبار المنافسين

## مصفوفة شل DPM

- تسعة مواقف
- المحور الرأسي .. المركز التنافسي ( طبيعة السوق – الطاقة الانتاجية للمنظمة – بحوث السوق والسلعة)
- يقسم المركز التنافسي الى ( قوي – متوسط – ضعيف)
- المحور الافقي .. ربحية السوق (نوع السلع – معدل النمو السوق- موقف الصناعة – الظروف البيئية)
- يقسم ربحية السوق الى ( جذاب – متوسط غير جذاب)

مصفوفة شل		ربحية السوق		
		غير جذاب	متوسط	جذاب
المركز التنافسي للمنظمة	قوي	عدم الاستثمار (9) اجمالي الخسائر يفوق اجمالي الارباح	التحرك الانسحابي (8) تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الاصول	التحرك والانتلاق (1) النمو والتوسع
	متوسط	التحرك الانسحابي (7) تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الاصول	التقدم والحذر (6)	المحاولات الجادة (2) توجيه فائض التدفق النقدي الذي تحققه السلعة لخدمة السلعة نفسها
	ضعيف	التجنب (5) احلال السلعة بسلعة اخرى في السوق	النمو (4) السلعة تحقق تدفق بكفي التمويل الذاتي	القيادة (3) تحتاج تدفقات اضافية لمواجهة التوسعات

## مصفوفة GE

- **المرتكزات:**
  - جاذبية الصناعة على المدى البعيد
  - المركز التنافسي للمنظمة (قوة الاعمال)
- المحور الرأسي .. جاذبية الصناعة
- المحور الافقي .. المركز التنافسي
- خطوات تطبيق نموذج GE:
  - A.** تقدير معادل جاذبية الصناعة
    - اختيار المعايير اللازمة
    - تحديد وزن كل معيار حسب اهميته
    - وضع تقدير الصناعة
    - الحصول على الوزن الترجيحي لكب معيار
  - B.** تقدير المركز التنافسي للمنظمة:
    - تحديد العوامل الاساسية لعناصر القوة والضعف
    - تحديد وزن كل عامل حسب اهميته
    - وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية
    - الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل
  - C.** تقدير نتائج التقديرات السابقة

اهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي:

- دراسة الخبرة الماضية
  - A. لافراد: ارتباط الافراد بالدورات التي مروا بها في الماضي
  - B. للمنظمة: غالبية المنظمات تلتزم باستراتيجية واحدة ثابتة .. لذلك تقاوم التغيير وتأثيرها:
    - الاستراتيجيات القديمة الناجحة يصعب تغييرها
    - عند بداية الاستراتيجية .. تستمر على ظاهرة (الجذب/الدفع)
    - الاستراتيجيات الجديدة تلتحم من القديمة
    - عند الفشل تبدأ مراعاة تغييرات اكثر حدة
- اتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة (الادارة العليا / الادارة الوسطى)
- مستوى المخاطرة المقبول:
  - A. محدودة: دفاعية / مجرد ردود فعل للاحداث البيئية
  - B. عالية: الهجومية
- عصر الزمن (التوقيت المناسب)
  - A. الوقت المتاح للاختيار
  - B. توقيت العائد: الفترات الزمنية الطويل .. ظهور بعض المشاكل المالية
  - C. توقيت استعداد السوق
- الموارد التنظيمية:
  - A. المالية
  - B. المادية
  - C. البشرية
- مركز الشركة فى الصناعة
  - A. راندة: استراتيجيات النمو والتوسع / دفاعية للمحافظة على المركز الحالي
  - B. تابعة: استراتيجيات الوضع الحالي / النمو المحدود

## تطبيق الاستراتيجية

- ان النجاح في صياغة الاساراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها
- التطبيق اكثر صعوبة

### الفروقات الزوجية بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية:

تطبيق الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية
ادارة العوامل المؤثرة اثناء العمليات والانتاج	بيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق
الكفاءة: فعل الاشياء بطريقة صحيحة	الفعالية: فعل الاشياء الصحيحة
يبني على العمليات التشغيلية	التنبؤ والتوقع المستقبلي
مهارات دافعية وقيادة فعالة	مهارات توقع وتخمين وتحليلات حسنة
التنسيق والتكامل في عدد كبير من الافراد	التنسيق والتكامل في عدد قليل من الافراد
يختلف كلية مع اختلاف الحجم والانماط	لا تختلف بين الشركات الكبير والصغيرة
الحاجة الى قدرات ومهارات ادارية وفنية	الحاجة الى قدرة تفكيرية وتحليلية

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الادارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية:

- الاستراتيجية: تشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة
- الهيكل: تمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية
- الانظمة: عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية امام العمل
- نمط الادارة: نمط الادارة الايدولوجية الفكرية
- الهيئة الادارية (الموظفون)
- القيم المشتركة: لا نجدتها صريحة في الاهداف
- المهارات

### متطلبات تطبيق الاستراتيجية: (اهم الجهود والانشطة)

- بناء الاهداف السنوية:
  - ❖ تحديدها بطريقة لامركزية
  - ❖ عاملا رئيسيا في مقدمة المتطلبات بسبب:
    - تقدم الاسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد
    - اهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين
    - محدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الاهداف طويلة الاجل
    - تحدد الاولويات الخاصة بالافراد والادارات والاقسام
  - ❖ توضع في شكل مصطلحات (الربحية - النمو - الحصة التسويقية)
- صياغة السياسات:
  - ❖ تشير الى الخطوات العامة المحددة و الطرق والاجراءات والقواعد والاشكال و التطبيقات التي تعد لتوجيه العمل بما يساعد على تحقيق الاهداف الموضوعية
  - ❖ توفير اسس الرقابة الادارية
  - ❖ تسمح بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية
  - ❖ توضح ماهي طبيعة العمل المطلوب وسيؤدي بمن
- توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي
  - ❖ يعد من أنشطة الادارة العليا
  - ❖ العوامل الهامة لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة:
    - الحفاظ على الموارد النادرة

- ii. مراعاة المعايير المالية في الاجل القصير
- iii. البناء التنظيمي المناسب
- iv. مراعاة غموض الاستراتيجية
- v. مراعاة مختلف المخاطر
- vi. الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة ومتى تحتاج

**(4) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب**

- ❖ (حجم المنظمة - عمرها - نمط التكنولوجيا المتبع - الاستراتيجيات المتبع - تبعية النظام) تعد عوامل تنثر في بناء الهيكل التنظيمي
- ❖ الاستراتيجية البسيطة (انتاج منتج واحد): يلائمها التنظيم الوظيفي
- ❖ الاستراتيجيات المعقدة (النمو والتوسع): تحتاج التنظيم حسب (الغرض او المناطق او المنتجات او العملاء او ...)
- ❖ هنالك علاقة طردية بين الاستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمي المتبع

**(5) الادارة الفعالة للعمليات والانشطة الداخلية**

- A. بناء المعايير لقياس الاداء. ويجب ان تتصف ب:
  - i. الواقعية
  - ii. الثبات النسبي
  - iii. الدقة والوضوح
  - iv. ربط المعايير المفاهيم الانسانية والسلوكية
- B. ولبناء معايير بصورة مناسبة:
  - i. قد تتطلب خطط مرنة
  - ii. لا تتركز على معيار واحد فقط
  - iii. من الممكن الاسنفادة من نظام الادارة بالاهداف عند بناء المعايير
- C. الدافعية ونظام الحوافز
- D. نظام العقاب والردع

**(6) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الادارية**

- ❖ تقسيم الادوار المنتظر من القائد القيام بها:
  - i. مجموعة الادوار الشخصية:
    - (a) الرئيس الصوري: عندما يمثل المدير رمزا للمنظمة من خلال شخصية وتصرفاته
    - (b) القائد لمجموعة رؤوسين: علاقات القائد الرأسيية مع رؤوسيه
    - (c) علاقات القائد العاطفية: علاقات القائد الافقية مع مديرين من نفس المستوى
  - ii. مجموعة الادوار المتعلقة بالمعلومات:
    - (a) دور المدير كمستقبل
    - (b) دور المدير كناشر
    - (c) دور المدير كمتحدث رسمي
  - iii. مجموعة الادوار المتعلقة بالقرارات:
    - (a) دوره كمبادئ في التفكير لرعاية مصالح المنظمة
    - (b) دوره كمخصص للموارد والامكانيات المتاحة
    - (c) دوره كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة
- ❖ المهارات المطلوب توفرها في الكوادر الادارية والقيادية:
  - i. مراعاة قيم واخلاق رؤوسيه
  - ii. اتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب
  - iii. تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية
  - iv. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين

## المراجعة الاستراتيجية

قد يترتب على عملية التقسيم العديد من الاجراءات التصحيحية:

- اعادة تقرير الاهداف وتنقيحها
- ابتكار سياسات جديدة
- زيادة رأس المال باصدار اسهم جديدة
- اضافة او تعديل منتجات
- تنمية قدرات او مهارات العاملين

تقييم الاستراتيجية يتم من خلال التركيز على:

- تقييم اهداف الاستراتيجية مع الاهداف المتوصل اليها حاليا
- تقييم مدى جودة التحليل
- تقييم محتويات الاستراتيجية
- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية
- تقييم الاداء الناتج عن اتباع الاستراتيجية

الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية:

- مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية
- قياس الاداء التنظيمي
- اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية

الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية:

**1- وضع المعايير**

**2- قياس الاداء**

(a) تحديد زمن القياس

- i. رقابة سابقة (استخلاص الانحرافات من المنبع)
- ii. رقابة الموكبة للتنفيذ (نستمر او لا)
- iii. الرقابة اللاحقة

(b) رقابة الكم والكيف

(c) الفحوصات والمرتعات الاستراتيجية

**3- مقارنة المعايير بالاداء**

**4- اتخاذ القرار:** يجب على الادارة ان تحدد اسباب الانحرافات ثم توضح الاجراء التصحيحي:

▪ اسباب الانحرافات:

- داخلي / خارجي
- عشوائي / متوقع
- مؤقت / مستمر
- هل الاستراتيجية الحالية لازالت مناسبة
- القدرة على الاستجابة للتغيير

▪ الاجراء التصحيحي:

- (1) مراجعة الاستراتيجية
- (2) تغيير المعايير مسبقا

تم