

مبادئ الإدارة الحديثة

الجزء الأول

Fundamentals of Modern
Management
Part One



أجندة الكورس

Course Agenda

الجزء الأول:

مفاهيم الإدارة العامة

- مفهوم الإدارة العامة
- مراحل العملية الإدارية
- نظرة عامة على مراحل العملية الإدارية
- الأدوار الإدارية المختلفة في كل مرحلة
- المستويات الإدارية وأدوارها
- مراكز الإدارة المختلفة وأدوارها
- المهارات الإدارية ومستوياتها
- نموذج الإدارة بالأهداف
- حقائق عن الإدارة الاستراتيجية الحديثة

التخطيط

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- الهدف والرؤية والمهمة والخطة والاستراتيجية
- الفرق بين التخطيط واتخاذ القرار
- خصائص وفوائد التخطيط ومعوقاته وأنواعه
- مستويات الأهداف وأنواعها
- مستويات التخطيط، وطبيعة كل منها
- أنواع الاستراتيجيات ومستوياتها
- العلاقات بين مستويات التخطيط
- محددات التخطيط

أجندة الكورس

Course Agenda

الجزء الثاني: التنظيم والتوظيف

- مفهوم التنظيم وخطواته
- تنظيم الهياكل الإدارية وأنواعها
- مكونات وأنواع الهياكل التنظيمية للمنظمة
- آثار الهياكل التنظيمية على عمل المنظمة
- عناصر ومحددات التنظيم داخل المنظمة
- التكنولوجيا والتطوير وعلاقتهما بالتنظيم
- التنظيم الإداري وعلاقته ببيئة العمل
- الممارسات التنظيمية لفرق العمل والأفراد
- إجراءات تنظيمية طارئة

القيادة والتوجيه

- مفهوم القيادة والقائد
- أنماط القيادة (مزايا وعيوب استخدامها)
- نظريات القيادة وتطورها وآثارها
- القائد والمدير
- مهارات وخصائص القائد الفعال
- أدوار القائد المختلفة:
- التمكين - التفويض - التواصل - بناء وإدارة فرق العمل - التحفيز - حل المشكلات واتخاذ القرار - إدارة الوقت والضغط

أجندة الكورس

Course Agenda

الجزء الثالث:

الرقابة والمتابعة والتقييم

- مفهوم الرقابة والمتابعة والتقييم
- أنواع الرقابة من حيث التوقيت
- أنواع الرقابة من حيث الأثر والدور
- فوائد الرقابة
- معوقات الرقابة والمتابعة
- خطوات وإجراءات التقييم الناجح
- أساليب التصويب وال Feedback
- أهمية الرقابة والتقييم في العملية الإدارية
- دور التكنولوجيا في الرقابة والمتابعة والتقييم

إدارة العمليات وخطة العمل

- المسح البيئي وتحديد الاستراتيجيات
- تحليل المخاطر
- إدارة التسويق والمبيعات
- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة المالية
- إدارة سلاسل الإمداد والتمويل
- إدارة التغيير
- إدارة الأزمات والكوارث
- كيفية وضع خطط العمل المتكاملة (نموذج)

أهداف الكورس

Course Objectives

- فهم أفضل لطبيعة الإدارة ومكوناتها وأهمية كل مكون منها
- إدراك وفهم ضرورة التخطيط للأعمال بكل مستوياتها
- استيعاب الطرق المختلفة لتنظيم الأعمال والعاملين للوصول لأفضل تنفيذ ونتائج للأعمال
- معرفة أساليب الكفاءة القيادية للقائد والمدير المتطور
- معرفة سبل تقييم ومتابعة ومراقبة الأعمال لتصويب الأخطاء
- معرفة أساليب إدارة الأعمال الاستراتيجية الحديثة لجميع الأنشطة بالمنظمة



المحاضرة الأولى

مفاهيم الإدارة العامة

Management Concepts

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- ما هي الإدارة؟
- أهمية الإدارة
- عمليات ومراحل الإدارة
- هل هي عملية ديناميكية (متحركة ومتغيرة) أم استاتيكية (ثابتة)؟
- What is Management?
- The Importance of Management
- Management Functions
- Is it Dynamic or Static?

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم طبيعة الإدارة ومراحلها وتعريفاتها

Understanding the nature of Management, stages and definitions

ما هي الإدارة؟ What is Management?



- هل هي علم أم فن؟
- هل هي دراسة أم هي خبرة؟
- هل هي قواعد وأسس أم ابتكار وتجديد؟

ما هي الإدارة؟ What is Management?

- الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدد، وضمن بيئة معينة.
- هي أيضاً عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.
- عملية مصممة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدام مواردها بفعالية وكفاءة في بيئة متغيرة.



أهمية الإدارة

The Importance of Management

- تعمل الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إدارة عمليات الإنتاج، وتنظيم الموارد المتاحة.
- تعمل على توجيه الجهود البشرية بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف، ففي ظل وجود الإدارة لن يكون هناك هدر للجهد والوقت والمال.
- تعمل الإدارة من أجل الحصول على أكبر درجة ممكنة من الإنتاجية مع أقل نسبة ممكنة من التكاليف.
- تعمل على إنشاء هيكل منظم وسليم داخل المنظمة أو الشركة، بحيث تمنع التداخل في الأعمال.
- تكمن أهمية الإدارة في القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة.
- تؤدي الإدارة الفعّالة إلى تحسين الإنتاج الاقتصادي.
- تحسن الإدارة مستوى رفاهية وراحة الناس؛ الرئيس والمرؤوس والعميل والمستفيد والتابع.



أهمية الإدارة

The Importance of Management

1. اتخاذ القرارات واستخدام الموارد وتحقيق الأهداف من خلال:

- التخطيط
- التنظيم
- التوظيف
- التوجيه والقيادة
- الرقابة والمتابعة



أهمية الإدارة

The Importance of Management

The Importance of Management

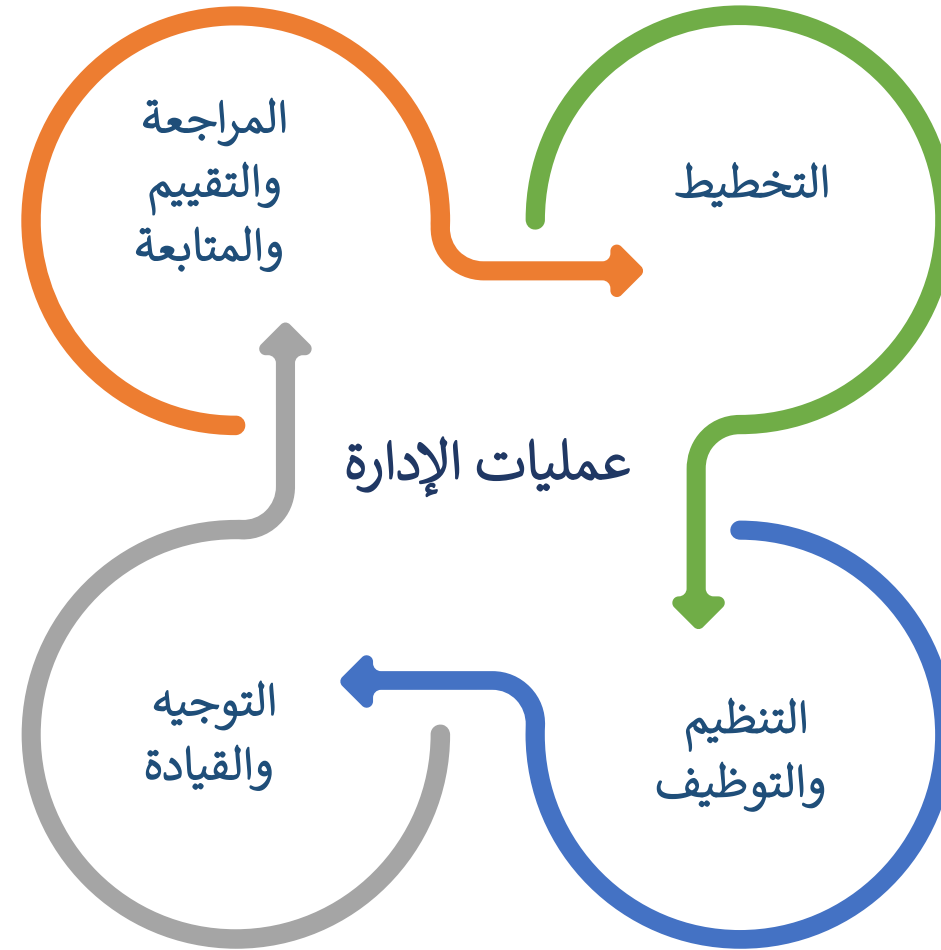


2. الحصول على الموارد والتنسيق، مثل:

- الناس
- المواد الأولية
- المعدات
- المعلومات

عمليات ومراحل الإدارة

Management functions and stages



أدوار الإدارة

Management Functions

الرقابة و التقييم

- المتابعة
- المراقبة
- المقارنة
- تقييم الأداء الكلى



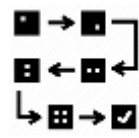
القيادة

- التحفيز
- التأثير في السلوك
- الفردي والجماعي



التنظيم

- الهيكل
- إدارة الموارد البشرية

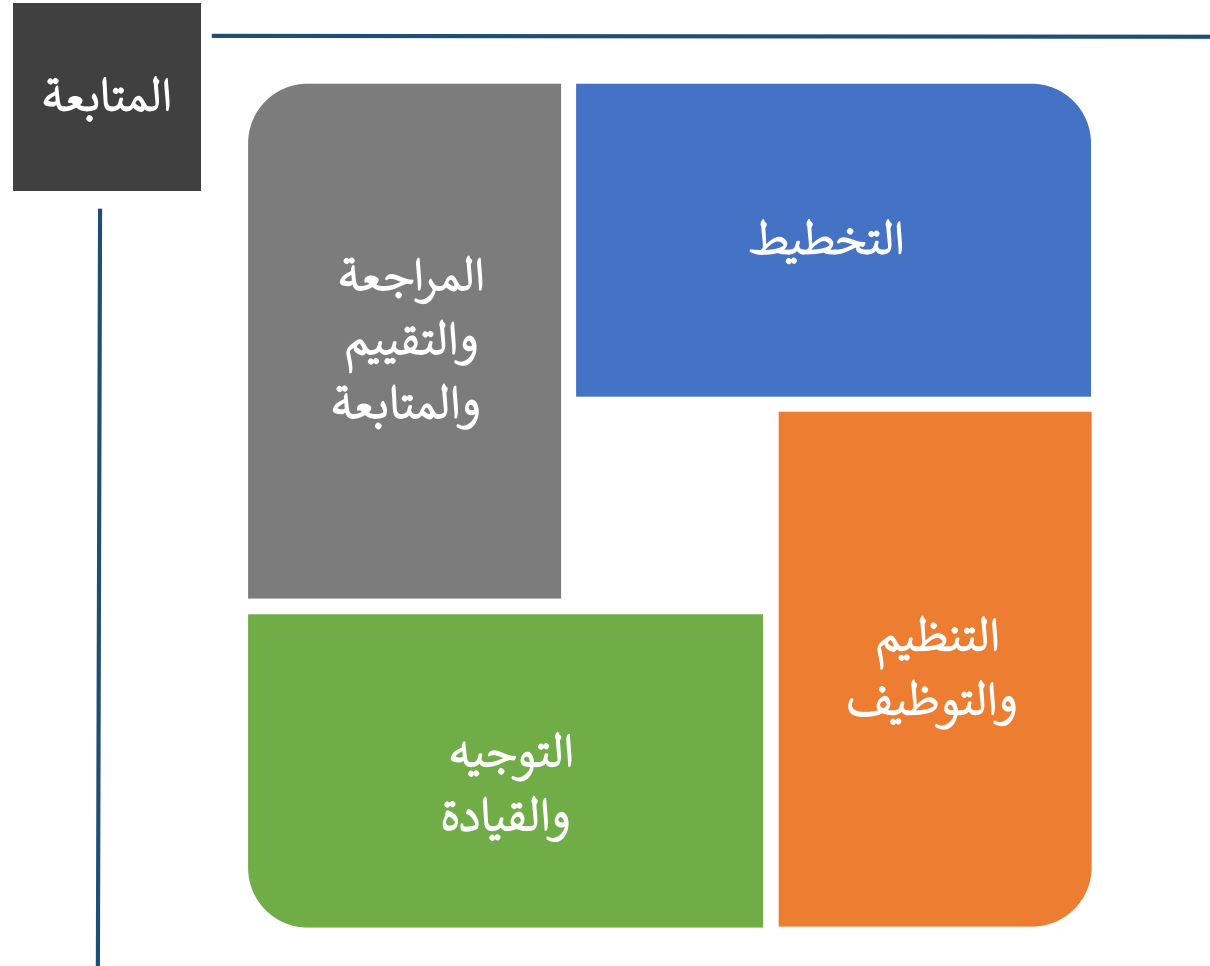


التخطيط

- وضع الأهداف والتوجيهات الإدارية
- وضع الاستراتيجيات والخطط
- تحديد الإمكانيات والظروف بالعملية الإدارية



هل هي ديناميكية متغيرة أم ثابتة؟ Is it Dynamic or Static?





المحاضرة الثانية

عمليات ومراحل الإدارة

Management's Processes

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Planning
- Organizing
- Staffing
- Directing and Leading
- Monitoring and Control

- التخطيط
- التنظيم
- التوظيف
- التوجيه والقيادة
- الرقابة والمتابعة

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم طبيعة الأدوار والمراحل الإدارية

Understand the management stages

التخطيط Planning

- التخطيط هو عملية تحديد أهداف المنظمة وتحديد كيفية تحقيقها من خلال التحديد المسبق للرؤية والرسالة.
- الرؤية: هي النتائج الواسعة المستمرة التي تريدها المنظمة وما يدل عليها من اتجاه عام.
 - المهمة: هي سبب وجود المنظمة وفلسفتها وأدواتها ونطاق عملها الجغرافي والزمني.
 - الأهداف التنظيمية المشتركة والمفصلة: الربح، والميزة التنافسية، والكفاءة، والنمو والحصص السوقية والسرعة في الأداء، وجودة الخدمة، والمسؤولية الأخلاقية، ومسؤولية المجتمع، والسمعة.

مستويات التخطيط

Planning Levels

التخطيط التشغيلي	التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي
• تنفذ في المدى القصير • قابلة للتنفيذ في مدد محددة على مستوى الأفراد ومجموعات وفرق العمل • مدتها في حدود شهر أو أسبوع واحد أو يوم واحد • تحقق الخطط التكتيكية وترجمها على المستوى التنفيذي	• تنفذ على المدى المتوسط (سنة أو أقل) • تتعامل مع التغيرات البيئية والطريقة التي تتنافس بها • يتم مراجعتها وتحديثها دورياً بمعرفة المديرين • استثمارات متوسطة • تترجم الخطط الاستراتيجية	• وضع أهداف بعيدة المدى واستراتيجية شاملة تؤثر على الشركة ككل • مدتها 2-10 سنوات • خطط استشرافية تعتمد على الاستدامة • القرارات فيها للإدارة العليا • تعتمد على التنوع والتسييل والدمج والاستحواذ والاستثمارات الضخمة

التنظيم Organizing

هو هيكلة وتنسيق الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
أهميته:

- يخلق التآزر
- يحدد خطوط السلطة
- يحسن الاتصال
- يحسن القدرة التنافسية



التوظيف Staffing

التوظيف هو عملية وضع الأفراد في أفضل موضع في المنظمة أو الشركة للوصول لأفضل نتائج، وقد يعني التوظيف تعيين الموظفين وتقييم مهاراتهم ومعرفتهم ومن ثم تقديم أدوار وظيفية محددة لهم وفقاً لذلك.

أهميته:

- توظيف الإمكانات
- تحديد المهارات
- تدريب وتطوير الموظفين
- تحديد مستويات الأجور والمكافآت

من أمثلة عمليات التوظيف:

- تقليص العمالة Downsizing
- القضاء على الأعداد الزائدة من الموظفين (إزالة الدهون)



التوجيه والقيادة

Directing and Leading

تحفيز وقيادة وتفويض وتمكين الموظفين والتواصل معهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مثال لأعمال التوجيه والقيادة:

- التحفيز Motivation

باستخدام الحوافز سواءً مادية (زيادة، ترقية)، أو معنوية بتقدير وتشجيع ومشاركة

الموظف، مما يؤدي إلى خفض التكلفة، وتحسين خدمة العملاء، وتقديم منتجات جديدة.



الرقابة والمتابعة

Monitoring and Control

هي عملية متابعة وتقييم وتصحيح الأنشطة للحفاظ على التنظيم في المسار الصحيح، لاستخدامها في إعادة التخطيط في الخطط المستقبلية.



تشمل سبعة أنشطة رئيسية:

- قياس الأداء
- مقارنة الأداء بالمعايير
- تحديد الانحرافات عن المعايير
- التحقيق في أسباب الانحرافات
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- الخروج بدروس مستفادة
- التقييم الشامل



المحاضرة الثالثة

المستويات والمراكز والمهارات الإدارية

Management's Levels, centers and skills

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Management Levels
- Management centres
- Managerial skills
- A look on MBO example

- المستويات الإدارية
- مراكز الإدارة المختلفة
- المهارات الإدارية
- نظرة على مثال للتطور الإداري

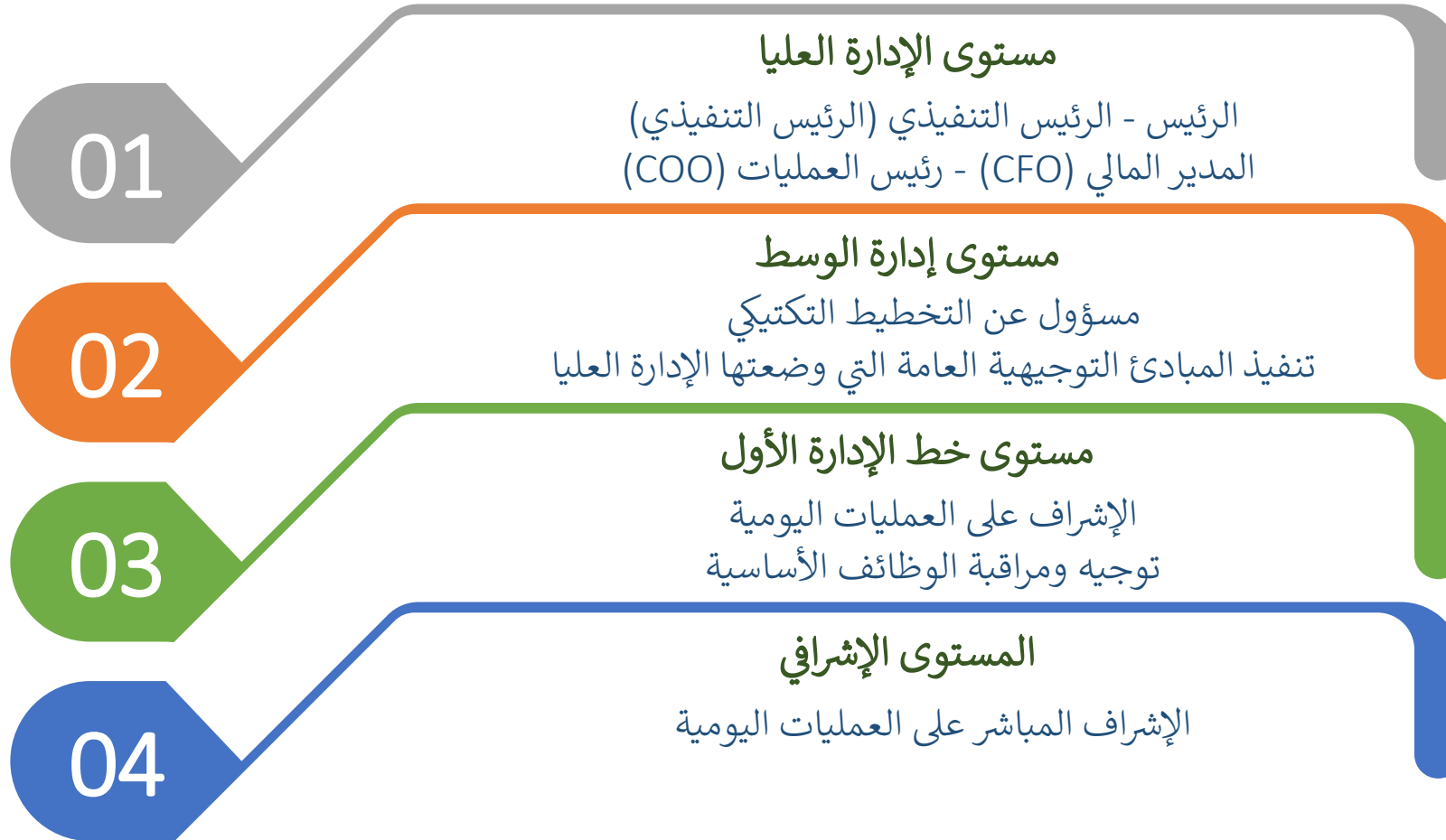
أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم مستويات ومراكز ومهارات الإدارة

Management's Levels, centers and skills

المستويات الإدارية وأدوارها

Managerial Levels



مراكز الإدارة المختلفة

Management Centers

إدارة التسويق: مسؤولة عن التخطيط والتسعير والترويج للمنتجات وإتاحتها للعملاء

إدارة تقنية المعلومات: مسؤول عن تنفيذ وصيانة ومراقبة تطبيقات التكنولوجيا في الأعمال (شبكات الكمبيوتر)

الشؤون الإدارية: تيسير سير الأعمال كاملة وتنسيق أنشطة الإدارات المتخصصة

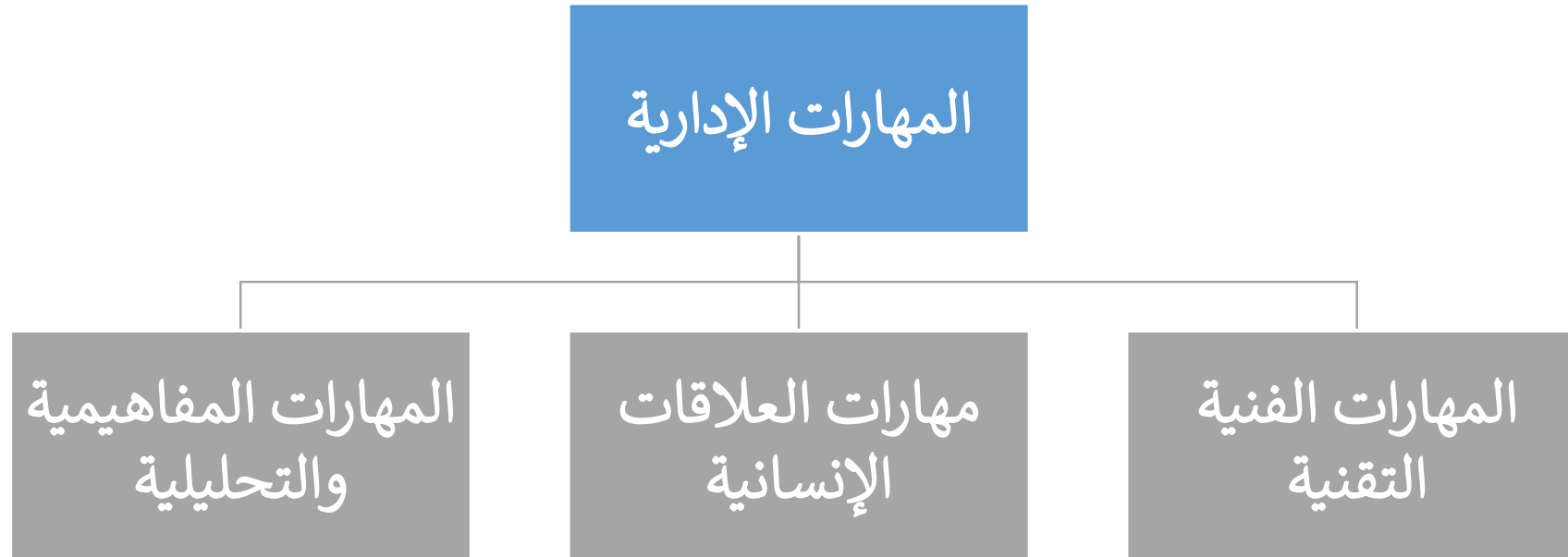
الإدارة المالية: تركز على الحصول على الأموال اللازمة للعمليات الناجحة واستخدام الأموال لتحقيق أهداف مؤسسية إضافية

إدارة الإنتاج والعمليات: تطوير وإدارة الأنشطة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات وأفكار للسوق

إدارة الموارد البشرية: التعامل مع دور التوظيف والتعامل مع الموظفين بطريقة رسمية

المهارات الإدارية ومستوياتها

Managerial Skills



المهارات الإدارية ومستوياتها

Managerial Skills



مثال للتطور الإداري

MBO as Example

- هو نموذج إدارة استراتيجي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد الأهداف المتفق عليها بين الإدارة والموظفين بوضوح. ووفقاً لهذه النظرية، تؤدي مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتخطيط العمل إلى تشجيعهم وتحفيزهم على المشاركة، وزيادة التزامهم تجاه الشركة، كما يحسّن التواصل بين الإدارة والموظفين، ويؤدي إلى التوفيق بين أهداف جميع أجزاء المنظومة.
- ورغم ذلك يوجد نقطة انتقاد لها، وهي تأكيدها على وضع أهداف لتحقيق أهداف أخرى، بدلاً من العمل على وضع خطة منهجية لتحقيق تلك الأهداف. يجادل المنتقدون لـ MBO بأن وضع أهداف معينة مثل أهداف الإنتاج، يدفع الموظفين إلى تحقيق تلك الأهداف بأي شكل ممكن، بما في ذلك الطرق المختصرة والتلاعب، مما ينتج عنه ضعف جودة المنتج.

حقائق عن الإدارة الاستراتيجية

The Realities of Management

وفقاً لـ J.P. Kotter، تلخص وظائف الإدارة في:

- قراءة المعطيات، فرغم عدم التأكد من بعض المعطيات في البيئة المحيطة بالإدارة. فقد توفر التخطيط والدراسة المستفيضة من المديرين والمخططين كماً معقولاً من المعلومات المفيدة في اتخاذ ما يكفي من قرارات.
- كذلك فإن التنوع يشكل شكلاً ونمطاً من الاختلاف في الرؤى وفي أساليب التفكير وإثراء طرق الإدارة ولا يمثل أي شكل من أشكال الخلاف المعطل، وهذا أحد أدوار الإدارة الحديثة.
- الأساليب التحفيزية ودراساتها تساهم في تكوين شكل من دمج مفهومي الإدارة والقيادة، وتوفر سبباً قوياً لنجاح الإدارة الحديثة.



المحاضرة الرابعة

مفهوم التخطيط

Planning Concept

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- مفهوم التخطيط
- الفرق بين التخطيط واتخاذ القرار
- خصائص وفوائد التخطيط ومعوقاته وأنواعه
- The concept of planning
- The difference between planning and decision making
- Characteristics, benefits, obstacles and types of planning

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم طبيعة التخطيط وأهميته

Understanding for planning concept & its importance

مفهوم التخطيط

Concept of Planning

- التخطيط عمل عقلي وليس جسدي ممزوج بقدر من التفكير والبحث المسبق.
- إنه يُرى في كل مكان في الأعمال التجارية حيث يتطلب التقدم في الديناميكية،
- وحيث التغيير هو القاعدة، وحيث ظهور المشاكل مع تلك المتغيرات أمر طبيعي يحتاج التنبؤ به واستشرافه.
- التخطيط هو العنصر الأساسي لجميع الإداريين ووظائفهم لأنه ينطوي على تقرير مسار العمل في المستقبل.
- وبالتالي، فإن التخطيط بشكل منطقي يسبق تنفيذ الجميع لوظائفهم.



مفهوم التخطيط

Concept of Planning

- يشمل التخطيط عملية اتخاذ بعض القرارات حول ما يجب القيام به وأين وكيف ومن يقوم به، وبالتالي فهي في الأساس عملية "التفكير قبل الفعل".
- كل هذه العناصر تتحدث عن مستقبل العمل وتحديد الأهداف وتحديد مسار العمل لتحقيق تلك الأهداف.
- التخطيط هو الوظيفة الأساسية للمديرين على الإطلاق في كل المستويات، على الرغم من أن طبيعة ونطاق التخطيط سوف تختلف في كل مستوى.



التخطيط واتخاذ القرار

Planning & Decision making

- يعرف Henri Fayol التخطيط بأنه "التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل"، وهو أيضاً "نشاط متعدد الأبعاد، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل".
- في حين تصنف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير التي تضم حل المشكلات وتكوين المفاهيم بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار، ويتعاملون مع كل منها بصورة مستقلة، لأنها تتضمن خطوات وعمليات متميزة عن بعضها.



التخطيط واتخاذ القرار

Planning & Decision making

- بينما يرى آخرون أن عملية اتخاذ القرار متطابقة مع عملية حل المشكلات، باعتبار أن المشكلات في حقيقة الأمر ليست سوى مواقف تتطلب قرارات حول حلول لهذه المشكلات.
- وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة ومتداخلة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، وأول مراحلها التخطيط.



خصائص التخطيط

Planning Features

- التخطيط لا يصلح إلا لو توجه نحو هدف أو أهداف محددة.
- التخطيط هو الوظيفة الأساسية التي لا يمكن بدء أي نشاط بدونها.
- التخطيط واسع الانتشار في كل الأنشطة في كل مستويات الإدارة.
- التخطيط ممارسة عقلية لا تعتمد على الحقائق فقط، وإنما على التفكير والإبداع أيضاً.
- التخطيط عملية مستمرة.
- التخطيط ينطوي على اتخاذ القرار الذي يسمح بتنفيذ ما خطط له.
- التخطيط يتطلع ويستشرف المستقبل بوضع خطط تنفذ لاحقاً.
- التخطيط لا يمكن إلا أن يكون مرناً قابلاً للتعديل والإضافة.
- التخطيط هو عملية متكاملة تشمل جمع وتحليل ودمج للمعلومات.
- التخطيط يجب أن يشمل بعدي الكفاءة والفعالية.



أهمية التخطيط

Planning Importance

- أ- يقلل من عدم اليقين: المستقبل غير مؤكد بشكل عام، ومن المرجح أن تتغير الأشياء مع مرور الزمن. يساعد التخطيط في التقليل من عدم اليقين في المستقبل لأنه يتوقع الأحداث المستقبلية.
- ب- التركيز على الأهداف: الخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف. عندما تكون الأهداف ثابتة بشكل واضح، سيكون من السهل تنفيذ الخطط نحو هذه الأهداف بمعرفة بوصلة اتجاه الأداء.
- ج- يعزز التنسيق: التخطيط يساعد على تعزيز الجهود المنسقة على حساب ما قبل الأهداف المحددة.
- د- يسهل السيطرة والتحكم: التخطيط والتحكم لا ينفصلان، أي أن الإجراءات غير المخطط لها لا يمكن السيطرة عليها. السيطرة ليست سوى التأكد من توافق الأنشطة مع الخطط.
- هـ- يحسن القوة التنافسية: التخطيط يمكن من اكتشاف الفرص الجديدة التي تمنحها ميزة تنافسية.

أهمية التخطيط

Planning Importance

- و- تحسين العملية الاقتصادية: نظراً لأن التخطيط ينطوي على الكثير من التمارين الذهنية، فإنه يساعد في الاستخدام السليم للموارد والتخلص وتجنب الأنشطة غير الضرورية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين اقتصاديات التشغيل.
- ز- تشجيع الابتكار: التخطيط في الأساس هو الوظيفة الحاسمة للإدارة. فهو الكثير من الأفكار الجديدة التي تتبادر إلى ذهن المدير عندما يقوم بالتخطيط، وهذا يخلق حالة من الابتكار والتجديد ويحدث الفارق بين مدير وآخر ويبني رؤية تشاركية مبتكرة بين فريق العمل.
- ح- معالجة التعقيدات والعوائق فيما يستجد من أعمال وأحداث: مع زيادة الأعمال الجديدة والأكثر تعقيداً، يساعد التخطيط في توضيح فكرة حول ما يجب القيام به، ومتى يتم القيام به، وأين يجب القيام به، وكيف يتم القيام به.

عوائق التخطيط

Planning Barriers

- أ- تأثير العوامل الخارجية: الفعالية من التخطيط في بعض الأحيان تكون محدودة بسبب العوامل الخارجية، سواء الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية الخارجة عن سيطرة المخططين.
- ب- عدم توافر البيانات: التخطيط يحتاج إلى معطيات من حقائق وأرقام موثوق بها. التخطيط يفقد قيمته ما لم تكن المعلومات المتاحة موثوقاً بها إلى حد كبير.
- ج- مقاومة الناس: مقاومة التغيير تعرقل التخطيط، غالباً ما يشعر المخططون بالإحباط في تأسيس الخطط الجديدة، بسبب عدم قدرة الناس على قبول خطتهم لأسباب متعددة.
- د- الوقت والتكلفة: جمع البيانات اللازمة للخطط ومراجعتها تتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد والمال.

عوائق التخطيط

Planning Barriers

هـ- **عدم المرونة:** قد يتطلب التخطيط آليات تنظيمية يتعين تحقيقها في الداخل، وجداول زمنية محددة لتحقيق الأهداف المحققة في فترة ما. ولكن افتراض أن البيئة لن تتغير خلال تلك الفترة الزمنية لتغطية الأهداف قد يكون خاطئاً، فالمديرون هنا قد يواجهون مشكلة، والبديل الوحيد أن يكونوا مرنين بدرجة كافية لكي لا يضطرون إلى إلغاء تلك الخطة التي يقومون بالعمل عليها لتحقيق الأهداف الأصلية. بل أن الكارثة الأكبر أن يواصلوا العمل على نفس الخطة وبدون المرونة الكافية للوصول للهدف فحسب دون أخذ العواقب والتبعات في الحسبان.

خطوات التخطيط العامة

Planning general steps

1. البدء بتحليل وتقييم الوضع الحالي، ويشمل كل الأنشطة للمنظمة، بما فيها الموارد المالية والمادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الهدف.
2. القيام بعملية تحديد الأهداف المستقبلية.
3. العمل على تحديد البدائل التي تلزم تحقيق الأهداف.
4. عملية تقييم البدائل بالنسبة للعوامل الداخلية والخارجية المتاحة.
5. القيام باختيار البديل الأفضل.



خطوات التخطيط العامة

Planning general steps

6. وضع الشكل العام والمكونات الأساسية وصياغة الخطة.
7. البدء باعتماد الخطة من جهة الإدارة العليا؛ لكي يكون لديها قوة قانونية لتنفيذها.
8. البدء في وضع آليات تنفيذ الخطة وتحديد مسؤوليات التنفيذ والموارد المطلوبة.
9. وضع آليات المتابعة وتقييم الخطة، وكيفية التركيز على تقدم العمل، والتأكد من نسبة التنفيذ.
10. كذلك وضع حلول ليتم تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة.
11. وضع معايير التقييم النهائي للخطة.

أنواع التخطيط Planning Types

يصنف التخطيط بناءً على معطيات مختلفة، من ضمنها شمولية التطبيق وأثره أو الفترة الزمنية لتطبيقها، أو المستوى الرسمي لها أو نوعية تنفيذها أو استمراريتها:

1. التخطيط الاستراتيجي (شامل) والتكتيكي (أعمال) والتشغيلي (تنفيذي)

2. التخطيط طويل الأجل وقصير الأجل

3. التخطيط استباقي والتخطيط تفاعلي

4. التخطيط الرسمي وغير الرسمي

5. التخطيط الدائم المستدام المستمر

6. التخطيط ذو الاستخدام الفردي



المحاضرة الخامسة
التخطيط الاستراتيجي
Strategic Planning

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- الهدف والرؤية والمهمة والخطة والاستراتيجية
- Objective, vision, mission, plan and strategy
- مستويات الأهداف وأنواعها
- Types of planning target levels and types
- مستويات التخطيط وطبيعة كل منها
- Planning levels and the nature of each

أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

- Understanding strategic planning
- Set targets and planning levels

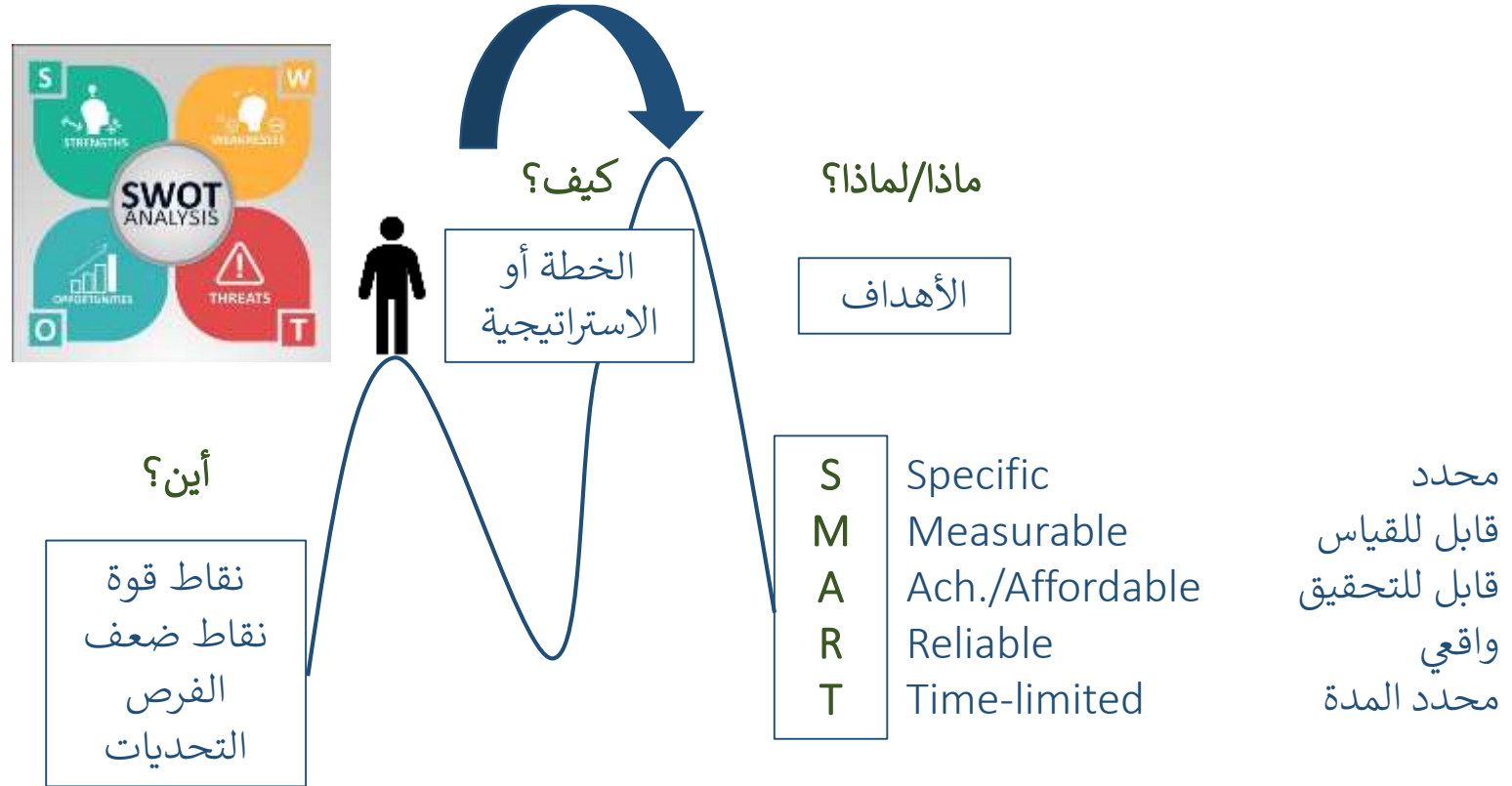
- فهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي
- تحديد مستويات الأهداف والخطط

التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning



التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning



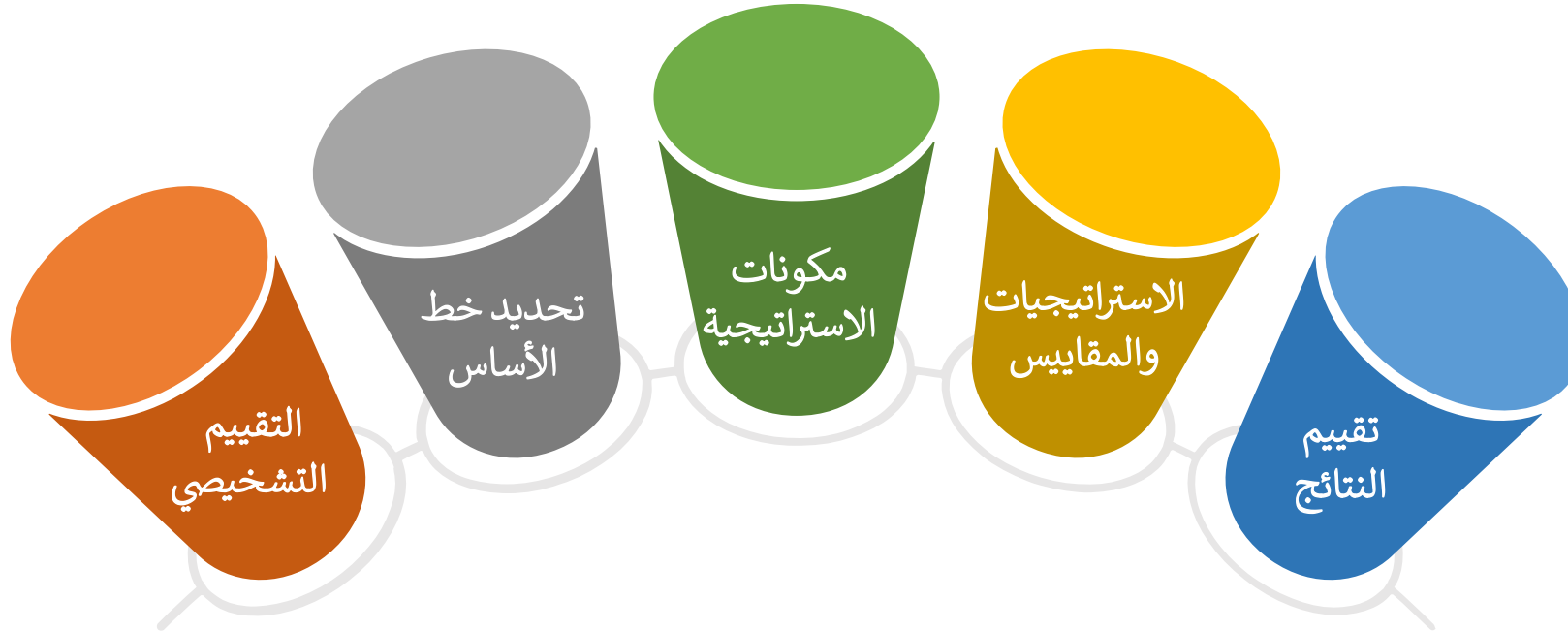
التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

أين نحن الآن؟

أين نريد أن نكون؟

كيف سنحقق ذلك؟

هل نحقق ما نريد؟



- مسح بيئة عمل المؤسسة
- معلومات أساسية عن المؤسسة
- التحليل الظرفي لواقع المؤسسة
- تحليل SWOT

- الماضي والحاضر والمستقبل
- قضايا هامة وملحة
- المواءمة والتناسب مع القدرات

- الرؤية والرسالة
- القيم والمبادئ الأساسية
- المراكز الأساسية
- الأهداف الاستراتيجية

- قياس الأداء
- الأهداف الرقمية/المعايير القياسية
- المبادرات الاستراتيجية
- خطة العمل

- إدارة الأداء
- المراجعة الدورية
- الإجراءات التصحيحية
- الـ Feedback
- ومراجعة الخطط

أين نحن الآن؟ Where are we?

التحليل الشامل للبيئة الخارجية
(تأثير العوامل السياسية، والاقتصادية،
والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية)
PESTEL Analysis

التحليل الخارجي

- تحليل الصناعة
- تحليل الجهات ذات العلاقة
- تحليل الزبائن



العوامل الاستراتيجية

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

التحليل الداخلي

- البيئة التنظيمية
- العاملون
- العمليات
- المالية
- التكنولوجيا

أين نريد أن نكون؟ Where we need to be?

مستويات الأهداف



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بزنس

أين نريد أن نكون؟ Where we need to be?

الأهداف: هي ما تريد المنظمة الوصول إليه في المدى القصير والمتوسط ويجب أن تتسم تلك الأهداف بـ 5 صفات، وهي أن تكون:

1. محددة
2. قابلة للقياس
3. واقعية
4. تستحق وقابلة للتحقق
5. لها برنامج زمني

الرسالة: تجيب علي سؤال هام هو "لماذا وجدت المنظمة أساساً؟" وتحمل في طياتها معلومات عن نشاط المنظمة وأدواتها ونطاق عملها وما شابه.

الرؤية: هي نظرة عامة لما تريد أن تكون عليه المنظمة بعد فترة طويلة غير محددة، وتحدد اتجاهها عاماً لطموحات المنظمة دون تحديد دقيق للأهداف.





المحاضرة السادسة

الاستراتيجيات ومستويات التخطيط

Strategies Planning levels

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Planning levels and the nature of each
- Types and levels of strategies
- Relationships between levels of planning
- Planning parameters

- مستويات التخطيط
- أنواع الاستراتيجيات
- العلاقات بين مستويات التخطيط
- محددات التخطيط

أهداف المحاضرة

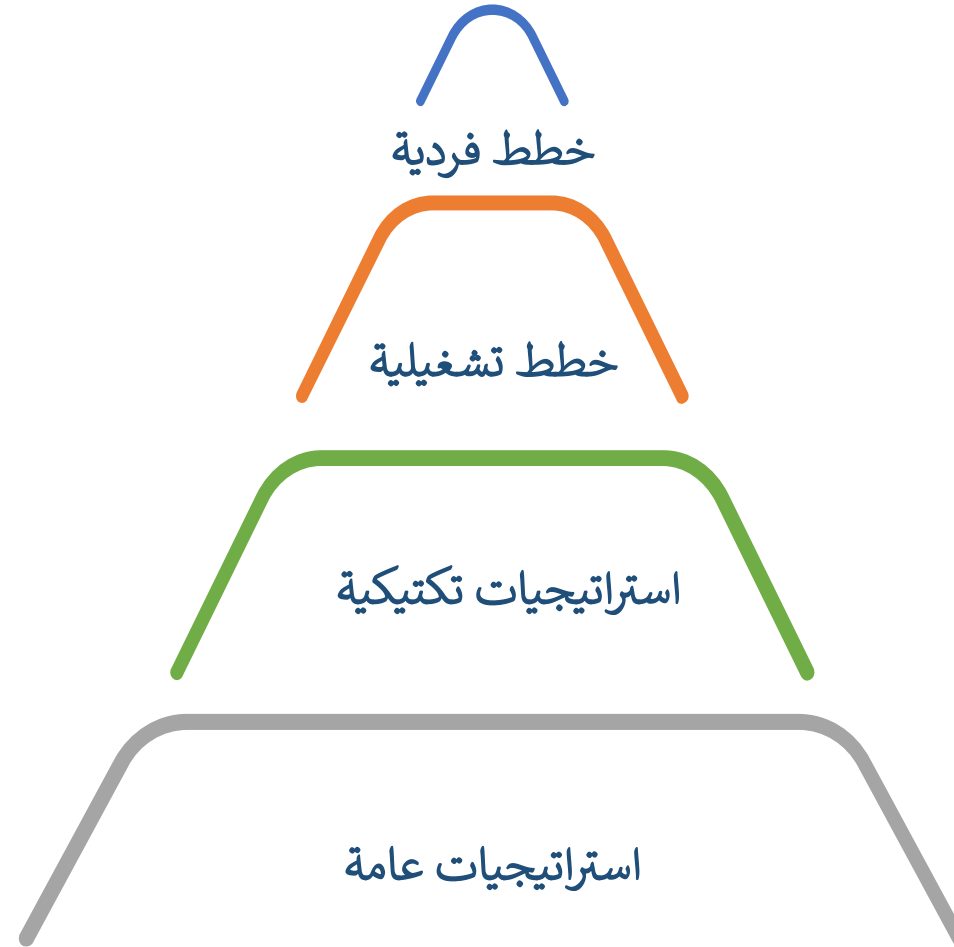
Lecture Objectives

- Understanding of types of strategies
- Interrelationship between planning levels
- فهم أنواع الاستراتيجيات
- فهم العلاقة بين مستويات التخطيط

هدف الاستراتيجيات Strategy Target

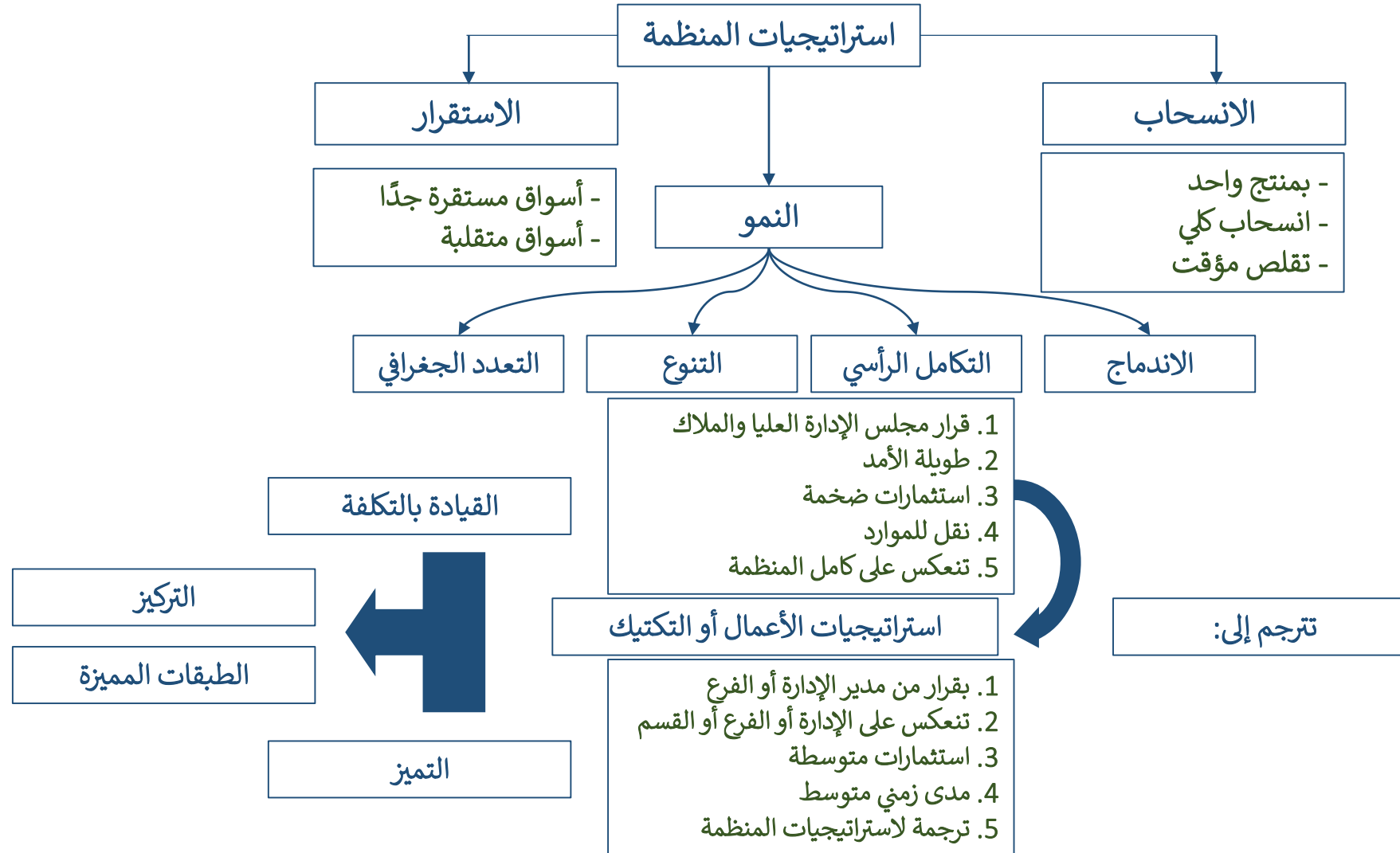


كيف نحقق ذلك؟ How can we achieve it?



تصنيف الاستراتيجيات

Strategies Classification



الخطط الاستراتيجية

Strategic Plans

- يحدد التخطيط الاستراتيجي الاتجاه طويل الأجل للمؤسسة التي تريد المضي قدماً فيها في المستقبل.
- يركز على المستقبل الواسع للمؤسسة.
- تقع مسؤولية هذا التخطيط على عاتق الإدارات العليا وأصحاب المال والمستثمرين.
- يدمج المعلومات الخارجية التي تم جمعها من خلال تحليل الشركة للبيئة التنافسية والموارد الداخلية للشركات، يحدد المديرون نطاق العمل المطلوب تحقيقه من أهداف المؤسسة طويلة المدى.



الخطط الاستراتيجية

Strategic Plans

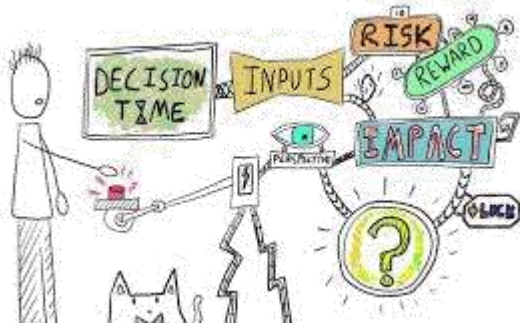
- يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل مختلف العوامل البيئية والمنافسة.
- تركز معظم الخطط الاستراتيجية على كيفية تحقيق الأهداف لفترة من 2-5 سنوات في المستقبل.
- لديه القدرة على التأثير بشكل كبير -على حد سواء سلباً وإيجاباً- على البقاء والنجاح للمنظمة.
- يتطلب نوعية ضخمة من الاستثمارات غالباً.
- يتطلب نقل للموارد وإعادة توظيفها في أغلب الأحيان.
- يتضمن استراتيجيات (الانسحاب - الاستقرار - النمو).



الخطط التكتيكية

Tactical Plans

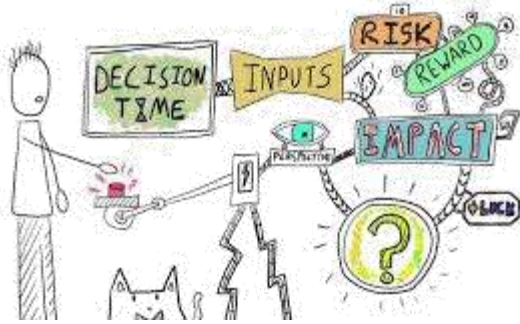
- الخطط التكتيكية تترجم الخطط الاستراتيجية إلى أهداف محددة لأجزاء محددة من المنظمات.
- وهي مخصصة للإطار الزمني الأقصر (6 شهور حتى سنة أو اثنان بالأكثر) وعادةً ما تكون مركزة بدلاً من الشركة بأكملها، وتؤثر الخطط التكتيكية عادةً على عمل واحد داخل نطاق منظمة.
- على الرغم من أن الخطط التكتيكية يجب أن تكمل الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، فهي في كثير من الأحيان قد تكون مستقلة عن الخطط التكتيكية الأخرى.



الخطط التكتيكية

Tactical Plans

- الخطط التكتيكية معنية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بتنسيق عمل مختلف الإدارات في المنظمة، حيث يلتزم المخططون ويحاولون دمج خطط الوحدات التنظيمية المختلفة والتأكد من أنها تتسم بالالتزام بالخطط الاستراتيجية وأهدافها.
- يمكن من خلالها تقييم عمل الوحدات التنظيمية التي تطبقها، وتقع مسؤولية تطبيقها ووضعها ومتابعة تنفيذها على عاتق تلك الوحدات.
- تمثل استثماراتها مستوى متوسط من التكلفة، بما يتناسب مع طبيعتها.
- تتضمن الخطط (القيادة بالتكلفة - التميز - التركيز - الطبقات المميزة).



الخطط التشغيلية

Operational Plans

- تقوم الخطط التشغيلية بترجمة الخطط التكتيكية إلى أهداف وإجراءات محددة للوحدات الصغيرة من المنظمة.
- يتم التركيز فيها عادةً على المدى القصير (بضعة أشهر أو أقل).
- هذه الخطط هي الأقل تعقيداً من الاستراتيجية والخطط التكتيكية.
- ونادراً ما يكون لها تأثير مباشر على خطط الآخرين خارج القسم أو الوحدة التي تم تطوير الخطة لها.
- بطبيعة الحال استثماراتها أقل.



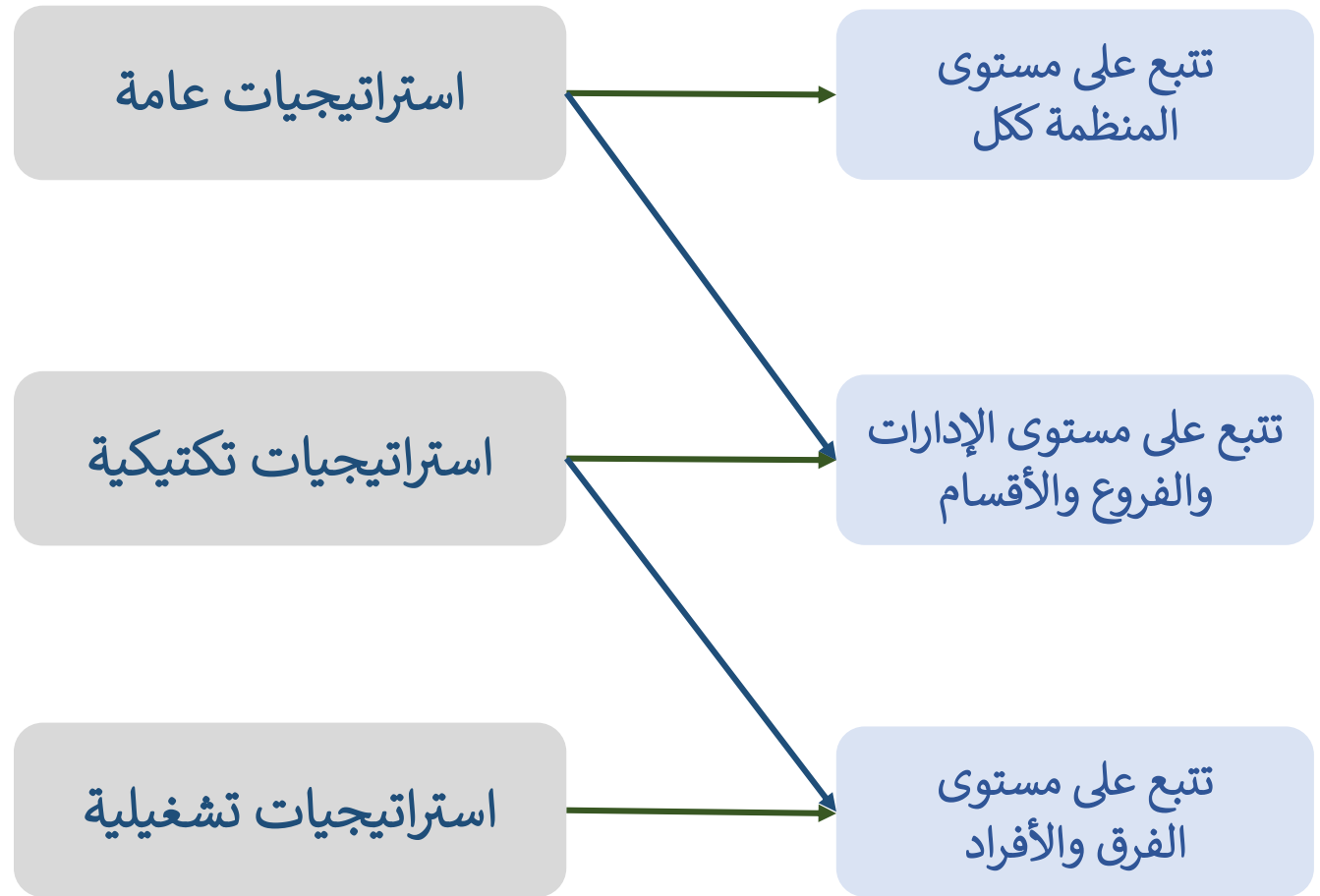
العلاقة بين مستويات الخطط الاستراتيجية

Interrelation between strategy levels

الاستراتيجيات العامة تركز على:
أي أنشطة نعمل؟ أي أسواق ندخل؟
أي استثمارات ننفق؟ أي موارد ننقل؟

الاستراتيجيات التكتيكية تركز على:
من هم منافسوننا؟ ما هي نقاط قوتهم
وضعفهم؟ ما هي نقاط قوتنا وضعفنا؟
ما أكثر ما يميزنا عنهم؟

الاستراتيجيات التشغيلية تركز على:
ما يجب أن نعمله لتحقيق أهداف
وحدتنا التنظيمية؟



كيف تعرف أنها تحققت؟

How to know that you had achieved it?



محددات التخطيط

Planning limitations

- رؤية المنظمة
- رسالة المنظمة
- إمكانيات المنظمة والظروف المحيطة
- إمكانيات مخططي المنظمة الفنية والتحليلية
- كم المعلومات المتوفرة
- سرعة المهمة واستعجالها
- حجم المخاطر المتوقعة
- مرونة منفذي ومديري التنفيذ





شكراً لكم