

مبادئ الإدارة الحديثة

الجزء الثالث

Fundamentals of Modern
Management
Part Three



أجندة الكورس

Course Agenda

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

أجندة الكورس

Course Agenda

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

مفهوم المتابعة والمراجعة والتقييم

Controlling Concepts

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- مفهوم الرقابة والمتابعة والتقييم
- أنواع الرقابة من حيث التوقيت
- أنواع الرقابة من حيث الأثر والدور
- فوائد الرقابة
- The concept of monitoring, follow-up and evaluation
- Types of monitoring in terms of timing
- Types of oversight in terms of impact and role
- Monitoring benefits

أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

معرفة مفاهيم الرقابة والمتابعة والتقييم وأنواعها وفوائدها

Controlling concepts, types and benefits

الرقابة والمتابعة والتقييم

Monitoring, Follow-up and evaluation

المتابعة:

يختلف مفهوم المتابعة عن المفهوم التقليدي للرقابة، حيث إن المتابعة تعني ملاحقة التنفيذ خطوة بخطوة، وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها، وبذلك فإن الاختلاف بين المتابعة والرقابة هو اختلاف في التوقيت، والأسس التي تقوم عليها عملية المتابعة هي:

1. الوقت
2. أدوات القياس
3. الأساليب الإحصائية



الرقابة والمتابعة والتقييم

Monitoring, Follow-up and evaluation

الرقابة:

ذلك النشاط الإداري الذي يتضمن قياس وتقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط وصولاً إلى اتخاذ إجراءات التصحيح إذا استلزم الأمر ذلك. وترجع أهمية الرقابة إلى عدم قدرة المدير على التنبؤ الكامل بالمستقبل، حيث إذا استطاع المدير فعل ذلك فإن الحاجة إلى الرقابة سوف تختفي، ومراحل عملية الرقابة ثلاثة، هي:

1. وضع المعايير الرقابية
2. قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية



الرقابة والمتابعة والتقييم

Monitoring, Follow-up and evaluation

التقييم:

العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء النهائي بالأهداف المبدئية للخطة، بهدف التأكيد على النتائج وتعلم الدروس وتصحيح الأخطاء في الخطط المستقبلية.



أنواع وتوقيتات الرقابة

Control Types and Timing

الرقابة السابقة:

تسمى بالرقابة الوقائية، وهي من أفضل أنواع الرقابة وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات، يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه.

الرقابة المتزامنة:

وتسمى أيضاً الرقابة المرحلية، أو رقابة نعم أم لا، وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أو إيقافه. وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى مراحل تنفيذه، وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأنها تتم كما هو مخطط.

أنواع وتوقيتات الرقابة

Control Types and Timing

الرقابة اللاحقة:

- وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة، حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعة، وتحقق هذه الرقابة مجموعة أدوات، وذلك على المستوى التشغيلي، وهي:
- تزود المديرين في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعد في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.
- تستخدم كأساس لتقييم ومكافأة الأفراد.
- تحدد الرقابة هنا من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية.
- في المستوى الاستراتيجي تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييرها.
- تفتقر إلى الفاعلية نظراً لأنها تكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها، فتقل أهميتها لأنها لا تمنع الخطأ.

الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها Control based on impact

الرقابة الإيجابية (Positive Control)

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.



الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها Control based on impact

الرقابة السلبية (Negative Control)

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق، ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها، وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل، وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.



الرقابة حسب التخصص والأنشطة

Control according to activities



أ- الرقابة على الأعمال الإدارية

ب- الرقابة المالية (المحاسبية)

ج- الرقابة الفنية

د- الرقابة على الأنشطة الروتينية

مجالات الرقابة

Space of control



1. الرقابة في مجال المشتريات (Purchasing)
2. الرقابة في مجال الإنتاج (Production)
3. الرقابة في مجال التسويق (Marketing)
4. الرقابة في مجال التمويل (Financing)

مجالات الرقابة Space of control

4. الرقابة في مجال التمويل (Financing)

أ. نسبة السيولة Liquidity Ratios

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداول
(تقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية).

ب. نسب الربحية Profitability Ratios

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة في معدل الأرباح.
معدل الربحية = الأرباح / المبيعات $\times 100$

ج. نسب النشاط Activity Ratios

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات.
معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات / متوسط قيمة البضاعة

د. نسبة المديونية ورأس المال Leverage and Capital Ratios

وتوضح قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة.
نسبة المديونية = مجموع الخصوم / مجموع حقوق الملكية $\times 100$



مجالات الرقابة Space of control



5. في مجال الأفراد (Human Resource)

يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

فوائد الرقابة

Control Benefits

أ- بالنسبة للمنظمة:

1. التأكد من مدى تحقق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة.
2. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفترضها الخطط المرسومة.
3. اكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية غير المقبولة لتشخيصها واقتراح حلول مناسبة لها.
4. التأكد من مدى مناسبة الموارد المتوفرة لمتطلبات الخطط كماً ونوعاً ووقتاً.
5. التأكد من الاستخدام الكفء للموارد.
6. التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفق السياسات والإجراءات الموضحة في الخطة العامة.



فوائد الرقابة

Control Benefits

ب- بالنسبة للأفراد:

1. اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة لما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة.

2. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة، وذلك بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته بالتدريب المناسب.

3. حفظ الحقوق للأفراد المتعاونين مع المنظمة بعدالة ومساواة للتأكد من حصولهم على الخدمات بالجودة المناسبة والسعر المناسب.





المحاضرة الثانية

أهمية المتابعة والمراجعة

Controlling Barriers and Importance

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Obstacles to monitoring and follow-up
 - Successful evaluation steps and procedures
 - Shooting and feedback techniques
 - The importance of monitoring and evaluation in the administrative process
 - The role of technology in monitoring, monitoring and evaluation
- معوقات الرقابة والمتابعة
 - خطوات وإجراءات التقييم الناجح
 - أساليب التصويب والتغذية المرتجعة
 - أهمية الرقابة والتقييم في العملية الإدارية
 - دور التكنولوجيا في الرقابة والمتابعة والتقييم

أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

معرفة عوائق المراجعة والمتابعة وأهميتها وال Feedback وتأثير التكنولوجيا عليها
Control barriers, Feedback, Importance and Technology impact

معوقات الرقابة Control Barriers

1. الإفراط في الرقابة (Too Many Control)

إن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات وللتعرف على التقدم، أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

معوقات الرقابة Control Barriers

2. نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية (Aversion to Accountability or loss flexibility)

عندما تكون المعايير دقيقة وموثقة وموضوعية؛ فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم. هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم.

3. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة (Inaccurate or Arbitrary Control)

معظم الناس يرغبون في تقديم أداء جيد، ومعظمهم على استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعد على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة وغير دقيقة واستبدادية.

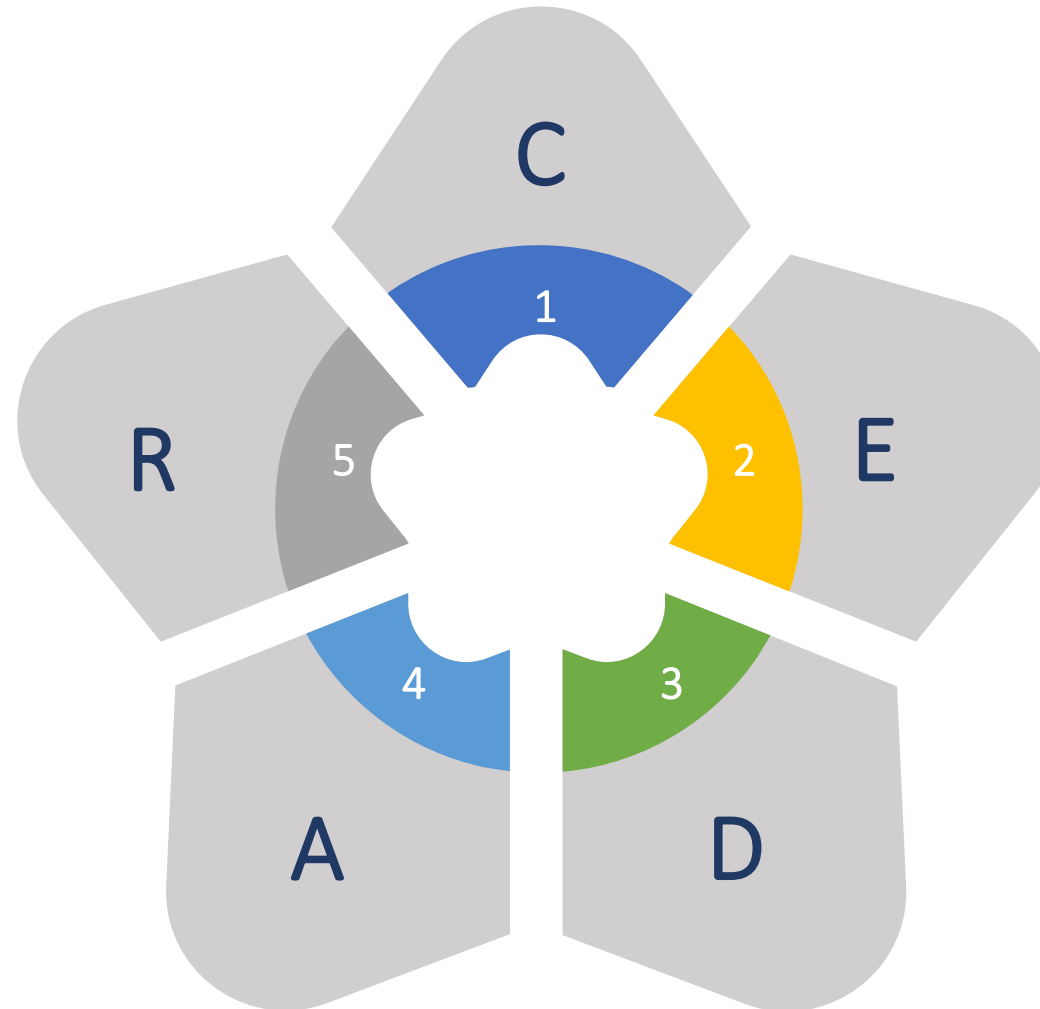
خطوات التقييم الناجح

Effective Evaluation Steps



- تحديد الأهداف المستهدفة.
- تحديد المعيار السليم.
- قياس الوضع الحالي.
- مقارنة الوضع الحالي بالوضع المستهدف.
- تحديد الانحرافات (إن وجدت) سلباً أو إيجاباً.
- معرفة حدود الانحرافات ومقارنتها بحد السماحية.
- معرفة أسباب الانحرافات الشاذة.
- معالجة أسباب الانحراف بخطوات تصحيحية.
- الحصول على Feedback من التصويب.
- تقييم المكاسب والخسائر النهائية.
- تجميع وتسجيل الدروس المستفادة.

أسلوب ال Feedback Feedback Technique



★ Clarify وضح

★ Explain اشرح

★ Discuss ناقش

★ Review راجع

★ Agree اتفق

أهمية الرقابة الإدارية

Managerial Control importance

- ظهرت أهمية الرقابة الإدارية من قدرتها على الربط بين الخطط والبرامج والقرارات المناسبة لتنفيذها وفق الأهداف، وفي إطار من التعليمات المحددة لذلك، لتتأكد من أن الممارسة تتم بإتقان واقتصاد وسرعة مناسبة.
- إن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تُنفذ، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة. فمهمتها لا تقوم على الضبط والمنع والمساءلة فحسب، وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء والتوجيه لتجنب وقوعها، ومن هنا تظهر أهميتها في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة.

دور التكنولوجيا في الرقابة والمتابعة والتقييم

Technology Role in Monitoring, Follow-up and evaluation

أدوار التكنولوجيا

التقييم

- استمارات التقييم الإلكترونية
- التقارير الإلكترونية

المتابعة

- أساليب ضبط الجودة
- أنظمة المتابعة الإلكترونية

الرقابة

- أنظمة المراقبة
- أنظمة القياس



المحاضرة الثالثة

المسح البيئي

Environmental Scanning

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- Environmental Survey and Strategies

- المسح البيئي وتحديد الاستراتيجيات

أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

- Understanding of environmental scanning
- Determine the method of Strategy selection

- فهم المسح البيئي
- تحديد أسلوب اختيار الاستراتيجية

المسح البيئي

Environmental Scanning

- المسح البيئي هو التتبع المستمر للاتجاهات والأحداث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على نجاحها. حالياً وفي المستقبل تكون النتائج مفيدة للغاية في تشكيل الأهداف والاستراتيجيات، حيث يفحص المسح البيئي الفعال كلاً من التغيرات الكمية والنوعية، مما يسهل إنشاء مجموعة من المؤشرات البيئية الرئيسية -الداخلية والخارجية والنوعية والكمية- التي تعتقد أن لها التأثير المحتمل الأكثر أهمية على العمل الذي تقوم به.
- قد تشمل هذه المؤشرات المزايا والمشكلات والاتجاهات الداخلية المتأصلة في المؤسسة، مثل قضايا الميزانية وتقلبات الالتحاق وفرص جمع الأموال والتغيرات في القيادة، وقد تشمل أيضاً عوامل خارجية في البيئة خارج المؤسسة خارجة عن سيطرتنا.

المسح البيئي

Environmental Scanning

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
عوامل خارج المنظمة: - من الخارج - لا يمكن التحكم فيها - متاحة للجميع - تخص الحاضر والمستقبل لها أشكال عدة: ✓ عوامل بيئية وطبيعية ✓ عوامل اجتماعية واقتصادية ✓ عوامل سياسية وقانونية ✓ عوامل تكنولوجية ومعلوماتية	نقاط القوة والضعف في المنظمة: - من الداخل - يمكن التحكم فيها - تخصصنا وحدنا - تخص الماضي والحاضر ومن أمثلتها: ✓ الهيكل التنظيمي ✓ ثقافة المنظمة ✓ موارد المنظمة

أهمية التحليل البيئي التنافسي

External scanning importance

نماذج من التحليل التنافسي واضحة في الصحف والدوريات، مثل:

- تتبع البنوك باستمرار أسعار الفائدة على قروض المنازل وقروض السيارات وشهادات الإيداع (CD) التي يفرضها المنافسون.
- تقوم شركات الطيران الرئيسية بتغيير مئات الأسعار يومياً استجابة لتكتيكات المنافسين.
- يدرك مصنعو السيارات تماماً أهمية دراسة التخفيضات المعلنة أو الزيادات في حجم إنتاج المنافسين وحوافز المبيعات والمبيعات (مثل الخصومات وأسعار الفائدة المنخفضة على التمويل).
- يتم استخدام هذه المعلومات في استراتيجيات التسويق والتسعير والإنتاج الخاصة من المنافسين بطريقة أسهل اليوم من خلال كمية المعلومات المتوفرة على الإنترنت.

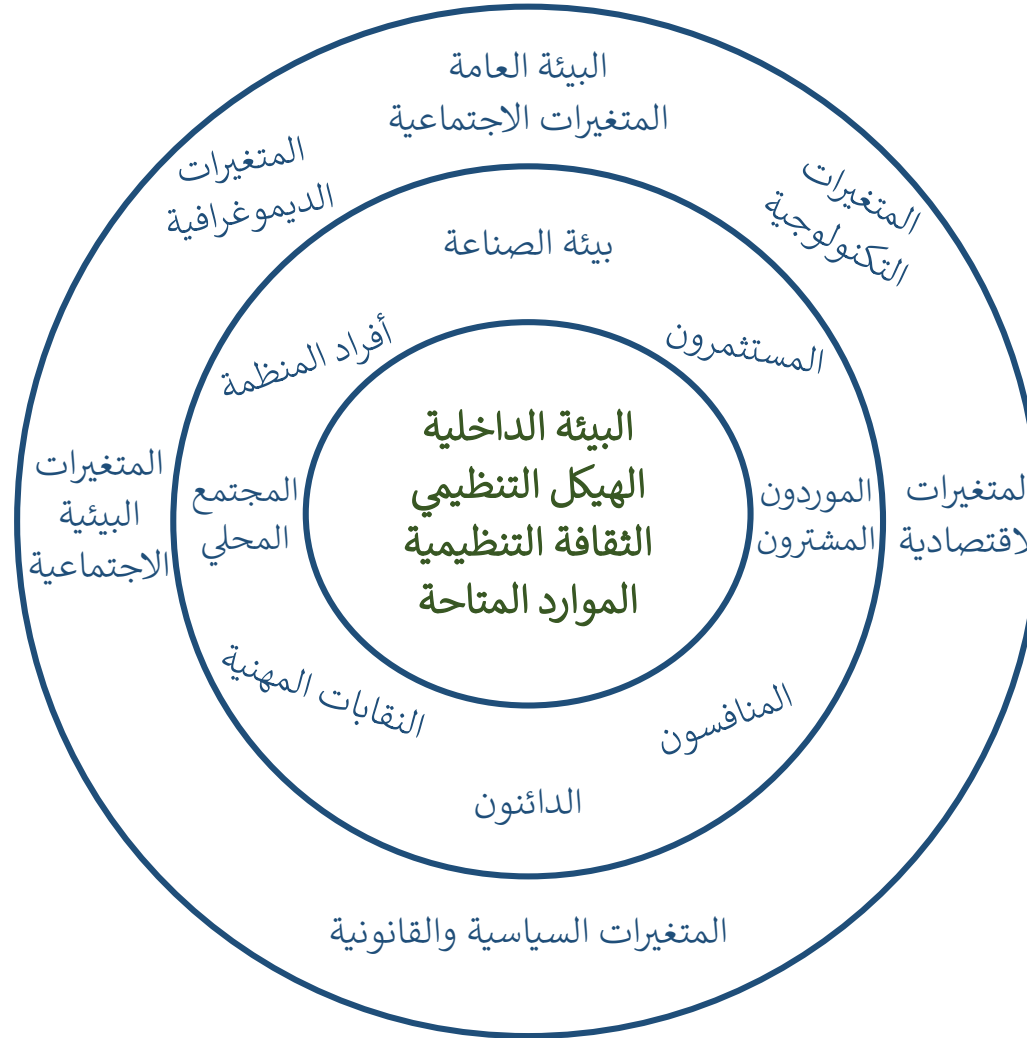
العوامل الخارجية

External Factors



العوامل الخارجية

External Factors



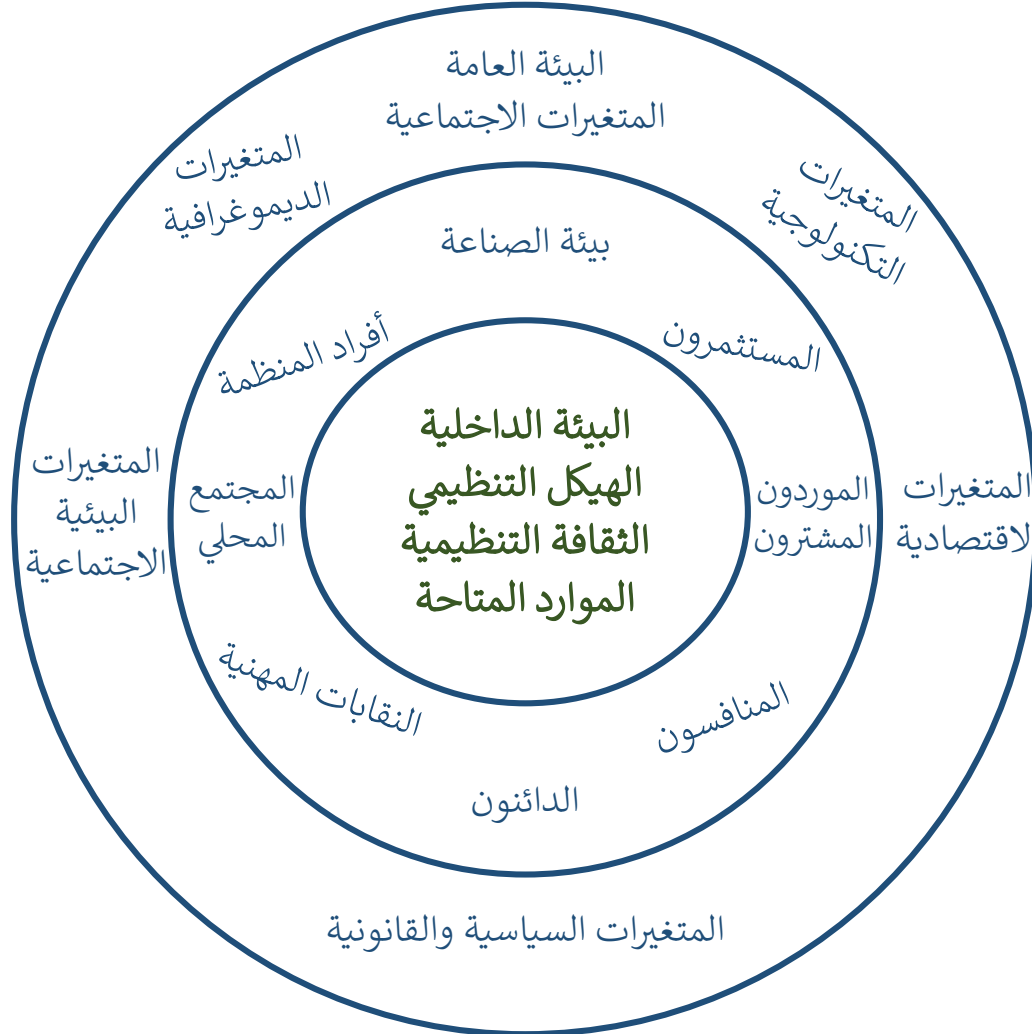
البيئة الخارجية المباشرة

Direct external environment

1. المستهلكون والمستفيدون
من المنتجات والخدمات
 2. المنافسون
 3. الموردون
 4. العمال والهيئات العمالية المختلفة
 5. المؤسسات المالية
 6. المساهمون
 7. جمعيات المصالح الخاصة
1. Consumers and beneficiaries
of products and services
 2. Competitors
 3. Suppliers
 4. Workers and bodies different workers
 5. Financial Institutions
 6. Contributors
 7. Special interest associations

مستوى البيئة الخارجية العامة

General environment level



يمكن تقسيم متغيرات البيئة العامة إلى خمسة عوامل أساسية، هي:

1. السياسية (Political)
2. الاقتصادية (Economic)
3. التكنولوجية (Technology)
4. الاجتماعية (Social)
5. القانونية (Legal)
6. البيئة (Environmental)

نموذج PESTEL

نموذج PESTEL

PESTEL Model

1. العوامل السياسية: Political Factors

تنجم العوامل السياسية عن عمليات وإجراءات الهيئات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على قرارات الشركات وسلوكها، بينما توجد العوامل السياسية في البيئة العامة للشركة، حيث لا تمارس الشركات عادة نفوذاً كبيراً.

2. عوامل اقتصادية: Economic Factors

- معدلات النمو
- أسعار الفائدة
- استقرار الأسعار
- التضخم والانكماش
- أسعار صرف العملات
- مستويات التوظيف



نموذج PESTEL

PESTEL Model

3. العوامل الاجتماعية والثقافية Social and Cultural Factors:

العوامل الاجتماعية والثقافية تلتقط ثقافات المجتمع وقواعده وقيمه، نظراً لأن العوامل الاجتماعية - الثقافية ليست في حالة تغير مستمر فحسب، بل إنها تختلف أيضاً بين المجموعات.

4. العوامل التكنولوجية Technological factors:

هي التقاط تطبيق المعرفة لإنشاء عمليات جديدة ومنتجات. الابتكارات الرئيسية في تكنولوجيا العملية تشمل التصنيع الجودة والتقنية الحيوية من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية.



نموذج PESTEL

PESTEL Model

5. العوامل البيئية Environmental factors:

العوامل البيئية تنطوي على قضايا بيئية واسعة، مثل البيئة الطبيعية، والاحتباس الحراري، والنمو الاقتصادي المستدام المنظمات والبيئة الطبيعية تتعايش في علاقة مترابطة.

6. العوامل القانونية Legal factors:

تشمل العوامل القانونية النتائج الرسمية للعمليات السياسية كما يتضح من القوانين، التفويضات واللوائح وقرارات المحاكم - جميعها يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على ربح الشركة المحتمل.

في الواقع، تميل التغييرات التنظيمية إلى التأثير على الصناعات بأكملها دفعة واحدة.



التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة

Industrial Environment

كان لـ Porter وجهة نظر في القوى المؤثرة على أي صناعة بشكل مباشر من خلال 5 قوى تؤثر على تلك الصناعة، وتمثل عوامل فرص أو تحديات لها.

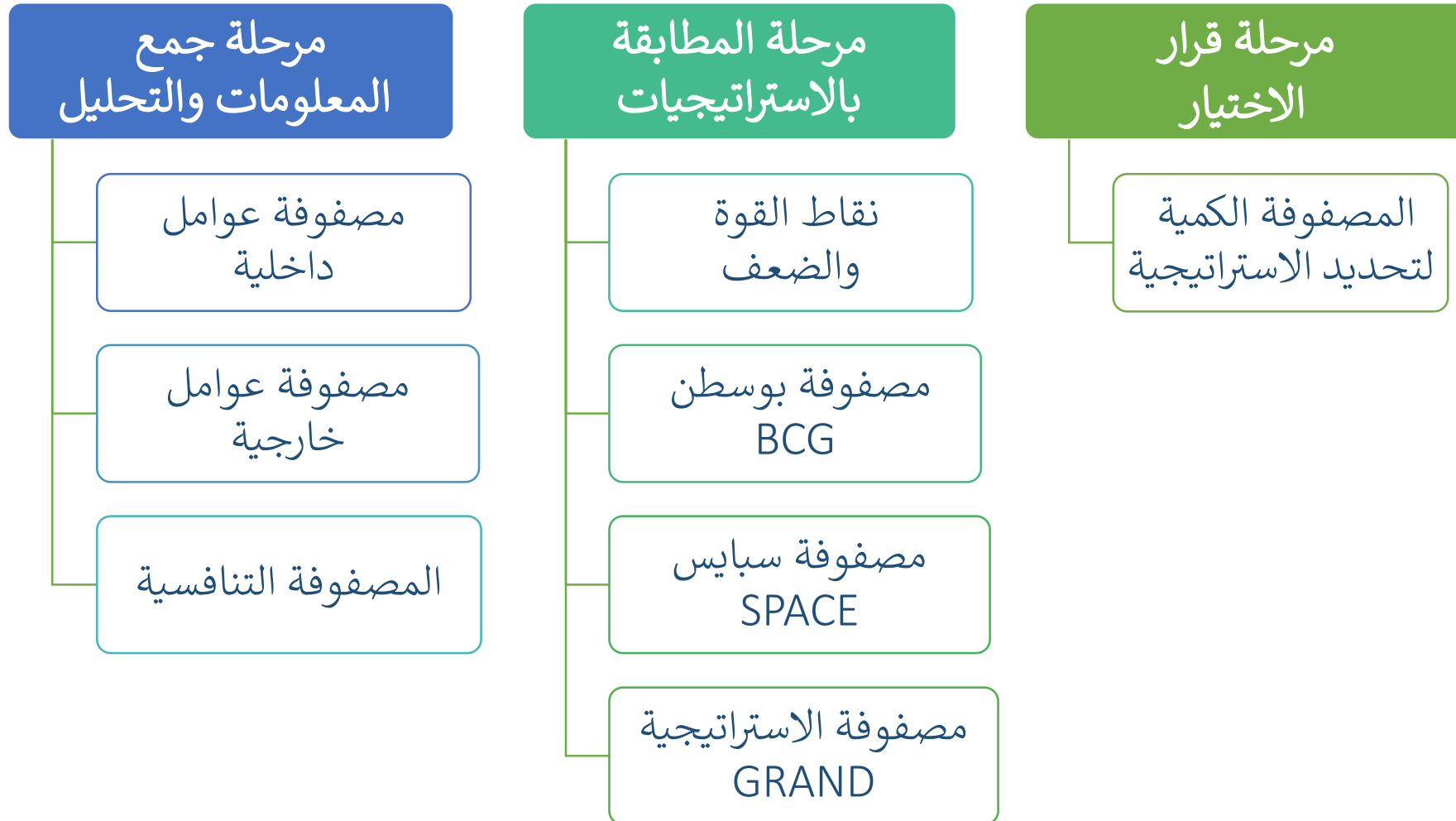
وضع Porter رؤيتان رئيسيتان تشكّلان أساس نموذج القوى الخمس المنوطة به، وهي:

1. بدلاً من تعريف المنافسة بشكل ضيق كمنافسي الشركة والتنبؤ بأداء الشركة فقط، يجب النظر إلى المنافسة بشكل أوسع يشمل كافة القوى المؤثرة في الصناعة: الموردين، دخول منافسين جدد، دخول منتجات بديلة، شدة المنافسة.
2. إن إمكانية الربح من صناعة ليست عشوائية ولا تحددها بالكامل العوامل الخاصة بالصناعة ذاتها كجودة منتج وسعره فقط. بدلاً من ذلك، رأى Porter إنها وظيفة للقوى الخمس التي تشكل عوامل المنافسة المباشرة.

نموذج Porter Porter Model



تحديد الاستراتيجية Strategy Formulation



مصفوفة البيئة الداخلية والخارجية

EFEM & IFEM

EFEM

العوامل الخارجية	العامل	الوزن النسبي للعامل	تقييم العامل					التقييم النسبي للعامل
			5	4	3	2	1	
فرص								
تحديات								

IFEM

عوامل القوة والضعف	العامل	الوزن النسبي للعامل	تقييم العامل					التقييم النسبي للعامل
			5	4	3	2	1	
عوامل قوة								
عوامل ضعف								

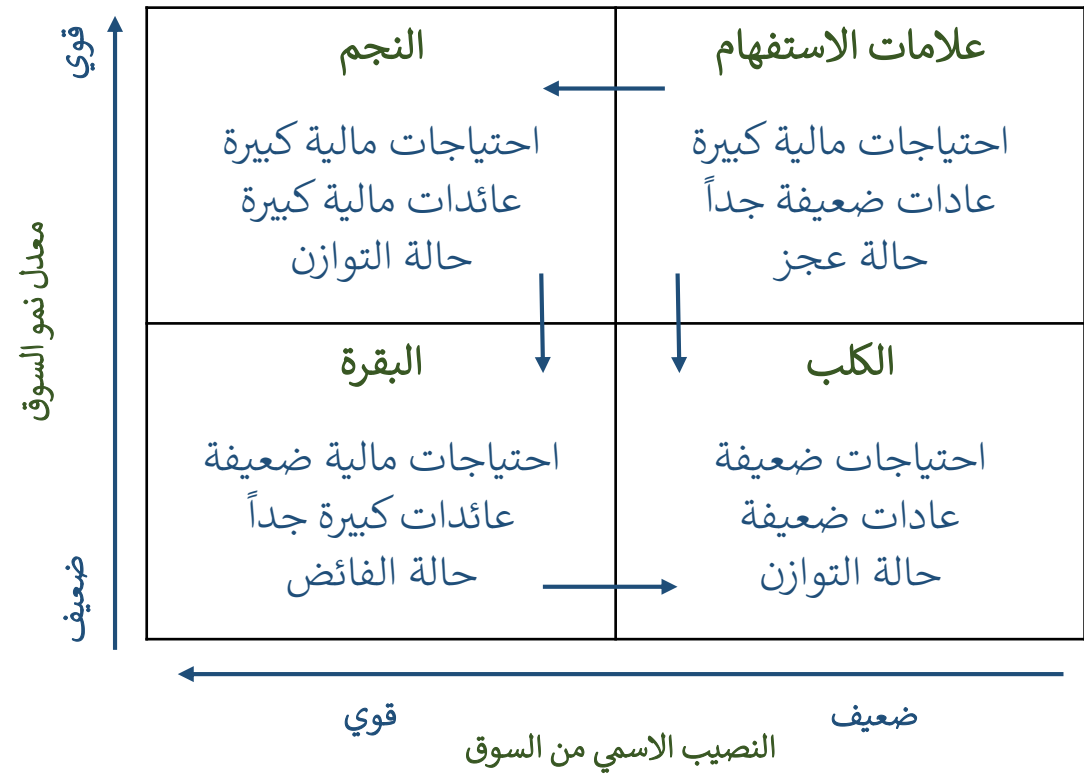
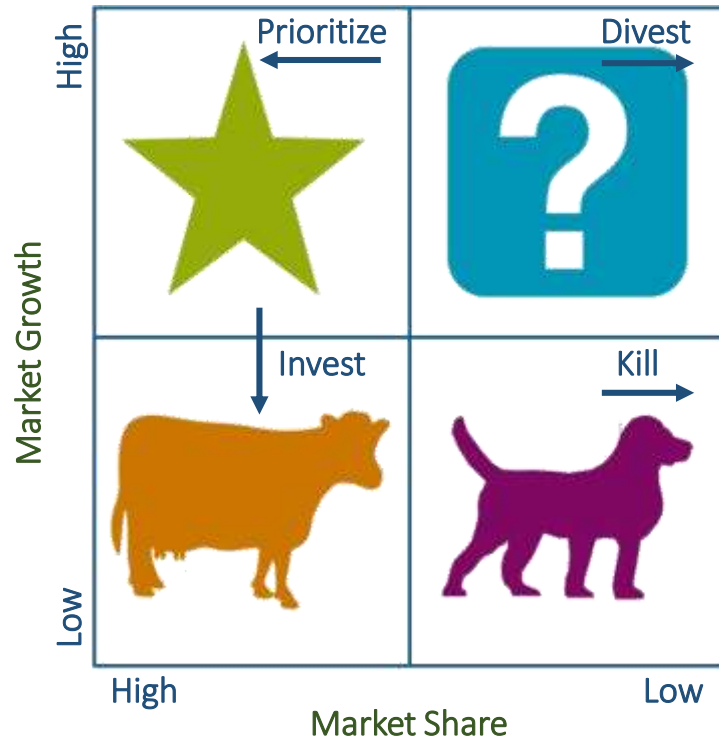
مصفوفة التنافسية

Competitive Profile Matrix

المنافس الثالث		المنافس الثاني		المنافس الأول		المنظمة ذاتها		الوزن النسبي للعامل	العامل الحرج
التقييم النسبي	التقييم	التقييم النسبي	التقييم	التقييم النسبي	التقييم	التقييم النسبي	التقييم		
								100%	مجموع الأوزان النسبية

مصفوفة بوسطن

BCG Matrix



مصفوفة Space

Space Matrix

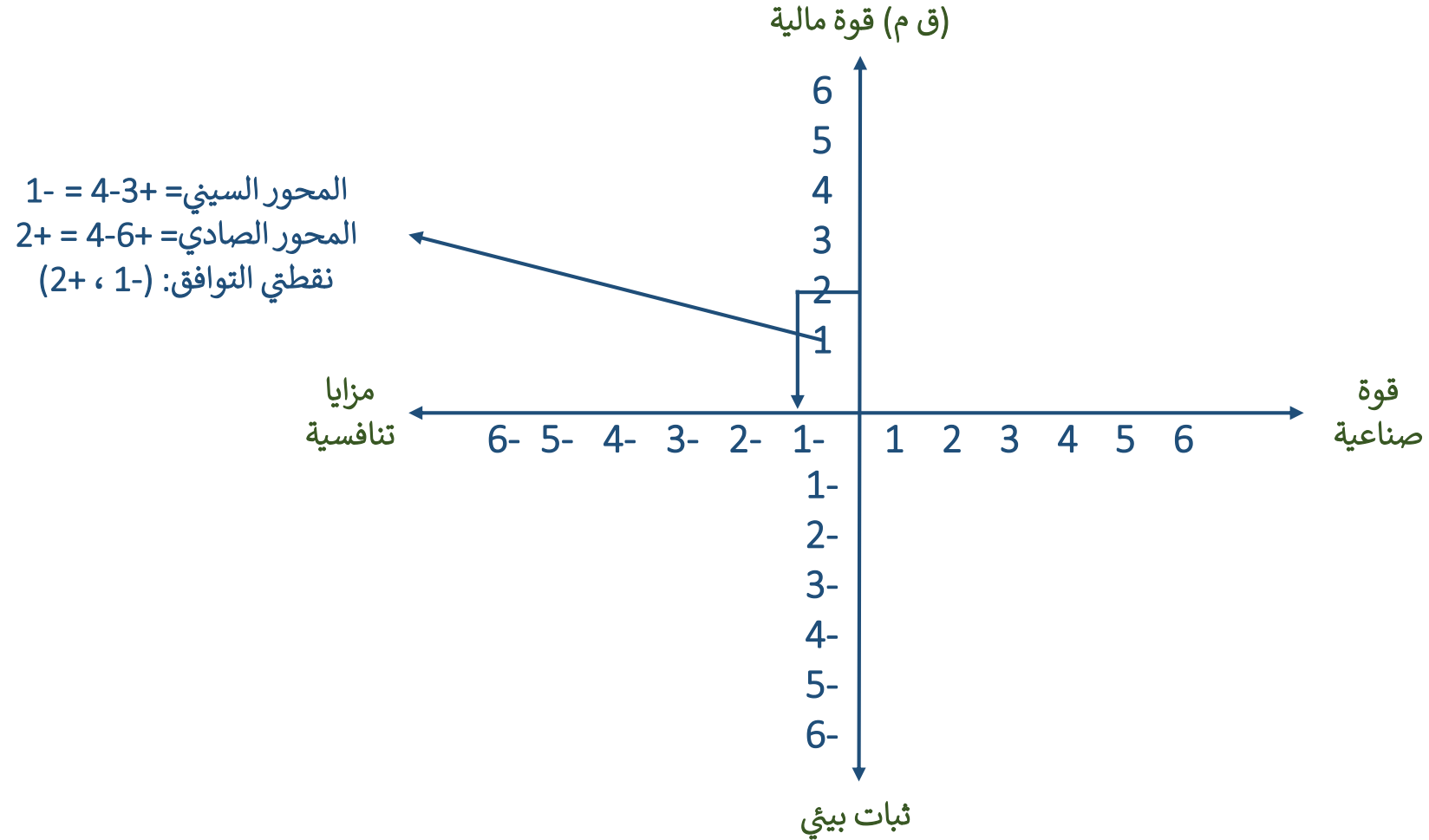
تحليل الموقف الاستراتيجي لشركة ينروال			
الدرجة	الوضع الاستراتيجي الخارجي	الدرجة	الوضع الاستراتيجي الداخلي
5- 3-	الثبات البيئي: ث ب - تعتمد مبيعات الشركة بدرجة كبيرة على مبيعات السيارات - صناعة الكيماويات تعد غير مستقرة تكنولوجياً	6+ 6+	القوة المالية: ق م - نسبة الديون لحق الملكية انخفضت من 1.54 في عام 1980 إلى 1:0.75 عام 1983 - تضاعف صافي الدخل بعد الضرائب ثلاث مرات من 1982 إلى 1983
4-	متوسط درجة ث ب	6+	متوسط ق م
2+ 4+	قوة الصناعة: ق ص - نمو سوق الإطارات - ازدهار صناعة الخدمات الزراعية	3- 5-	المزايا التنافسية: م ت - تعد الثانية بعد شركة Good Year في المبيعات الكلية من المطاط والإطارات على مستوى الصناعة - تسيطر على 7% فقط من سوق استبدال الإطارات الضخم
3+	متوسط درجة ق ص	4-	متوسط م ت
2+	محور ص	1-	محور س



مصفوفة Space

Space Matrix

مصفوفة تحليل الوضع التنافسي (SPACE) لشركة ينرويال



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بزنس

المصفوفة الكبرى للاستراتيجية

Grand Strategy Matrix



المصفوفة الكمية لتحديد الاستراتيجية

QSPM Matrix

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) for XYZ company						
Key Factors	Alternative 1 - <i>Acquire Competitor</i>			Alternative 2 - <i>Expand Internally</i>		
	Weight	Attractiveness Scores	Total Attractiveness Score	Weight	Attractiveness Scores	Total Attractiveness Score
Strengths						
Unique product	0.11	2	0.22	0.08	1	0.08
Location of your business	0.09	3	0.27	0.06	2	0.12
Worker's unique skill set	0.15	1	0.15	0.13	4	0.52
Quality of product	0.11	4	0.44	0.15	4	0.60
Increasing work productivity	0.09	0	0.00	0.12	3	0.36
Weaknesses						
Lack of quality and customer service	0.10	4	0.40	0.13	3	0.39
Poor marketing and sales	0.15	2	0.30	0.10	1	0.10
Undifferentiated product	0.08	3	0.24	0.17	0	0.00
Negatively sensitive to globalization	0.12	1	0.12	0.06	1	0.06
Sum Weights	100%			100%		
Opportunities						
A new emerging or developing market	0.09	4	0.36	0.12	0	0.00
Possible acquisition of a competitor	0.14	4	0.56	0.08	2	0.16
Membership in trade alliance	0.16	0	0.00	0.10	1	0.10
Threats						
Increasing competition in the market	0.08	4	0.32	0.12	1	0.12
Price war	0.10	3	0.30	0.14	0	0.00
Competitor oligopoly	0.18	2	0.36	0.09	1	0.09
US dollar exchange rate	0.09	0	0.00	0.20	0	0.00
Unfavorable taxes	0.16	0	0.00	0.15	0	0.00
Sum Weights	100%			100%		
Sum Total Attractiveness Score			4.04			2.70

© Maxipedia



المحاضرة الرابعة

تحليل المخاطر

Risk Analysis

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Risk analysis

- تحليل المخاطر

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

تعلم كيفية إدارة وتحليل المخاطر

Learn Risk management and analysis

المخاطر Risks

- يمكن تعريف المخاطر بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه.
- المخاطر أيضاً هي عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.
- يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية. ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل استراتيجية، مالية، تشغيلية، بيئية، أمنية، سلامة.. إلخ.
- يتم الإشارة بازدياد إلى إدارة المخاطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر، ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار المخاطر من حيث الجانبين السلبي والإيجابي.
- في مجال السلامة، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط، مما أدى إلى تركيز إدارة خطر السلامة على منع وتخفيض الضرر.

إدارة المخاطر Risk Management

- هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة.
- هي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.
- التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو معرفة ومعالجة هذه الأخطار.



إدارة المخاطر Risk Management

- إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.



- أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور، وترتبط باستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيق تلك الاستراتيجية. ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص.

إدارة المخاطر Risk Management

تقوم إدارة المخاطر بالحماية وإضافة قيمة للمنظمة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المنظمة عن طريق:

- تقديم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيه.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المنظمة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.
- المساهمة في الاستخدام (التخصيص) الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمنظمة.
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.
- حماية وتطوير أصول وسمعة المنظمة.
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المنظمة.
- تعظيم كفاءة التشغيل.



خطوات عملية إدارة المخاطر

Risk Management Steps

- التخطيط لعملية إدارة المخاطر ورسم خريطة نطاق العمل والأساس والمعايير الذي سيعتمد عليها، وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل.
- التعرف على المخاطر وتحديدتها.
- تحليل المخاطر.
- وصف المخاطر.
- تقدير المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- إعداد تقارير المخاطر والاتصالات.
- معالجة المخاطر.
- مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.



التعرف على المخاطر Risk Identification

يتم التعرف على المخاطر عن طريق:

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعد خطورة.
- **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة؛ لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به يعرف بأنه خطورة.

التعرف على المخاطر Risk Identification

يتم التعرف على المخاطر عن طريق:

- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.



تحليل المخاطر Risk Analysis

- تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.



- يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، ويعد استخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضرورياً للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة.

تحليل المخاطر Risk Analysis

- إذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول؛ يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلاً.
- يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلى استراتيجية، ومشروع (تكتيكية وتشغيلية).



جدول وصف المخاطر

Risk Description Table

المخاطر	مجال المخاطر	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل (الميل للخطر)	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الإجراء المتوقع للتطوير	تطوير الاستراتيجية والسياسة
اسم الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	مثال: استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي أو قانوني..	(أو أصحاب المصلحة وتوقعاتهم)	(الأهمية، والاحتمال)	توقعات لخسارة والتأثير المالي للخطر (احتمال وحجم الخسائر على العوائد المتوقعة)	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة المخاطر حالياً، ومستويات الثقة في أساليب التحكم المطبق	توصيات لتخفيض المخاطر	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الاستراتيجية والسياسة

تقييم المخاطر Risk Assessment

- التعرف على المخاطر ذات الأهمية والتكرار الأعلى.
- يمكن أن يبدأ التعرف على المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.
- عندما تعرف المشكلة أو مصدرها؛ فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.
- يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.
- النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.
- قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح.



تقييم المخاطر Risk Assessment

- عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإن من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها بواسطة المنظمة.
- مقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة.. إلخ.
- تستخدم مصفوفة المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمنظمة، وفيما إذا كان المخاطر يجب قبوله أو معالجته.

مصفوفة إدارة المخاطر

مؤكد	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	حرجية
محتمل جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	حرجية
ممكن	منخفضة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
غير محتمل	منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة
نادر	منخفضة	منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة
	طاشقة	غير خطيرة	متوسطة	وخيمة	كارثية

عواقب

معالجة المخاطر Risk Treatment

- تعد معالجة المخاطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في المخاطر. وتتضمن معالجة المخاطر التخفيض (التحكم في المخاطر) كأحد أهم عناصرها، وتمتد أكثر إلى تجنب المخاطر، وتمويل المخاطر.. إلخ (على سبيل المثال).

- يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يلي:

○ التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة.

○ الرقابة الداخلية الفعالة.

○ اتباع القوانين والتشريعات.

- ترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في المخاطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر.



طرق التعامل مع المخاطر

Risk Management Approaches

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية، هي:

- **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بأعباء التأمين.
- **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها بعدم التجنب.



طرق التعامل مع المخاطر

Risk Management Approaches

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية، هي:

- **التقليل:** وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة، ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- **القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعد استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها.



مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر Risk Management Control

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الأخطار وفحصها، وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها. ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.
- يجب تذكر أن المنظمات ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة، لذلك يجب التعرف على التغيرات في المنظمات وعلى البيئة التي تعمل فيها، والتأكد من عمل التعديلات الملائمة للنظم.



مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر Risk Management Control

- يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المنظمة، وأن الإجراءات قد تم فهمها واتباعها.



- يجب على أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت:
 - الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
 - الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة.
 - التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلاً.

محددات (معوقات) إدارة المخاطر

Risk Management Barriers

- إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب؛ فإن ذلك قد يؤدي إلى تضيق الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث.
- تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر.
- إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جداً يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها.
- من المهم أيضاً الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك.





المحاضرة الخامسة

خطط العمل

Business Plans

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Business Plan
- Marketing and Sales Management
- Human Resource Management
- financial management
- Supply Chain Management

- خطط الأعمال
- إدارة التسويق والمبيعات
- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة المالية
- إدارة سلاسل الإمداد والتمويل

أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

نظرة على خطط الأعمال وإدارة العمليات

A look on Business Plan & function management

خطط الأعمال

Business Plans



- خطة العمل هي وثيقة مكتوبة تحدد أهداف عملك وتصف كيف ستحقق هذه الأهداف.
- تستحق خطة العمل استثمارك الكبير للوقت والجهد والطاقة.
- تحدد خطة العمل الأهداف، وتحدد الميزانيات، وتشرك الشركاء، وتتوقع المشاكل قبل حدوثها.

لماذا خطط الأعمال؟

Why Business Plans?



- لجذب المستثمرين.
- لمعرفة ما إذا كانت أفكار عملك ستنجح.
- لتحديد كل مجال من مجالات العمل.
- لتجديد الخطوات والنقاط الفارقة.
- للتعرف على السوق.
- لتأمين تمويل أو قروض إضافية.
- لتحديد احتياجاتك المالية.
- لجذب الأشخاص أصحاب المصلحة.
- لمراقبة عملك.
- لوضع خطط المخاطر.

بناء خطط العمل

Assembling a Business Plan

يجب أن تتضمن كل خطة عمل بعض المكونات الأساسية:

- نظرة عامة على النشاط التجاري: يصف النشاط التجاري، بما في ذلك منتجاته وخدماته.
- خطة التسويق: تصف السوق المستهدف لمنتجك وتشرح كيف ستصل إلى هذا السوق.
- خطة الإدارة المالية: تفاصيل التكاليف المرتبطة بتشغيل عملك وتشرح كيف ستدفع مقابل هذه التكاليف، بما في ذلك مبلغ التمويل الذي قد تحتاجه.
- خطة العمليات والإدارة: تصف كيف ستدير العمليات الأساسية لعملك، بما في ذلك استخدام الموارد البشرية.



خطة العمل Business Plan

يجب أن تساعد خطط الأعمال على فهم واكتساب الثقة بشأن كيفية تلبية احتياجات النجاح وتطلعات أصحاب المصلحة، وهناك سبعة أجزاء مشتركة في خطط العمل الجيدة، هي:

1. ملخص تنفيذي
2. مفهوم الأعمال (مفهوم الخطة)
3. تحليل السوق
4. فريق الإدارة
5. خطة التسويق
6. خطة مالية
7. خطة العمليات والإدارة



الملخص التنفيذي

Executive Summary

• الملخص التنفيذي لخطة العمل عبارة عن مقدمة من 3-5 صفحات لخطة عملك.
• يعد الملخص التنفيذي أمراً بالغ الأهمية، لأن العديد من الأفراد (بما في ذلك أصحاب رؤوس الأموال) يقرؤون الملخص فقط.

• يتضمن الملخص التنفيذي:

○ فقرة أولى تقدم عملك.

○ اسم عملك والموقع.

○ شرح موجز لاحتياجات العملاء ومنتجاتك أو خدماتك.

○ الطرق التي يلبي بها المنتج أو الخدمة احتياجات العميل أو يتجاوزها.

○ مقدمة عن الفريق الذي سينفذ خطة العمل.

○ الفقرات اللاحقة التي توفر تفاصيل أساسية حول عملك، بما في ذلك المبيعات

والأرباح المتوقعة، ومبيعات الوحدة، والربحية، ومفاتيح النجاح.

○ المخططات الموضحة التي تساعد القارئ على رؤية المعلومات المهمة،

بما في ذلك المخططات المميزة وتوقعات حصة السوق ومخططات طلب العملاء.



مفهوم العمل Business Concept

- يُظهر مفهوم العمل دليلاً على أن المنتج أو الخدمة قابلة للحياة وقادرة على تلبية الاحتياجات الخاصة للمؤسسة.
- يشكل قسم مفهوم الأعمال: رؤية الشركة، وكيف تخطط لتلبية الاحتياجات الفريدة لعميلك، وكيف تخطط لكسب المال من خلال ذلك.
- يناقش دراسات الجدوى التي أجريتها لمنتجاتك.
- يناقش جلسات الاستقصاء التي أجريتها مع العملاء المحتملين لخدماتك.
- يسلط الضوء على تقديم صورة ذهنية مميزة عند عرض منتجك أو خدمتك.



BUSINESS CONCEPT

تحليل السوق Market Analysis

يحدد تحليل السوق - السوق المستهدفة بحيث يمكنك وضع عملك التجاري للحصول على حصته من المبيعات، يقوم قسم تحليل السوق بـ:

- تحديد السوق الخاص بك.
- تقسيم عملائك إلى شرائح.
- توضيح مشاريع حصتك في السوق.
- وضع منتجاتك وخدماتك.
- مناقشة التسعير والترقيات.
- تحديد قنوات الاتصال والمبيعات والتوزيع.



فريق الإدارة Management Team

يوضح قسم فريق الإدارة:

- الهيكل التنظيمي: يبرز التسلسل الهرمي ويحدد المسؤوليات وسلطات صنع القرار.
- فريق الإدارة: يسلط الضوء على السجل الحافل لمديري الشركة. يمكنك أيضاً تقديم تفاصيل حول الموظفين الرئيسيين، بما في ذلك المؤهلات أو الخبرات أو المهارات المتميزة، والتي يمكن أن تضيف ميزة تنافسية إلى صورة العمل.
- هيكل العمل: يسلط الضوء على كيفية عمل فريق الإدارة لديك ضمن الهيكل التنظيمي المحدد.



فريق الإدارة Management Team

يوضح قسم فريق الإدارة:

- **الخبرة:** تسلط الضوء على الخبرة التجارية لإدارتك وفريقك الأعلى. يمكنك أيضاً تضمين معرفة خاصة بمراقبة الميزانية وإدارة شؤون الموظفين والعلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي.
- **فجوة المهارات:** يسلط الضوء على خطط لتحسين المهارات أو الخبرات العامة لشركتك. في هذا القسم، يجب أن تناقش الفرص والخطط لاكتساب معلومات ومعارف جديدة من شأنها أن تضيف قيمة.
- **خطة الموظفين:** تسلط الضوء على متطلبات التوظيف الحالية والمستقبلية والتكاليف ذات الصلة.

خطة التسويق

Marketing Plan

- يوضح قسم خطة التسويق بالتفصيل ما تقترح تحقيقه، وهو أمر بالغ الأهمية في الحصول على التمويل لمتابعة المبادرات الجديدة، يقوم قسم خطة التسويق بـ:
- شرح (من منظور داخلي) تأثيرات ونتائج قرارات التسويق السابقة.
 - شرح السوق الخارجية التي يتنافس فيها العمل.
 - تحديد الأهداف لتوجيه جهود التسويق المستقبلية.
 - وضع أهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس.
 - تحديد المواعيد النهائية لتحقيق تلك الأهداف.
 - توفير ميزانية لجميع الأنشطة التسويقية.
 - تحديد عناصر المساءلة والتدابير لجميع الأنشطة.



الخطـة المالية (1 من 2)

Financial Plan (Slide 1 of 2)

تترجم الخطـة المالية أهداف شركتك إلى أهداف مالية محددة، يقوم قسم الخطـة المالية بـ:

- تحديد بوضوح ما تستلزمه النتيجة الناجحة.
- وضع الخطـة ليست مجرد توقع.
- الالتزام بتحقيق النتائج المستهدفة ويضع معالم لقياس التقدم.
- التزويد بأداة أساسية للـ Feedback والتحكم.
- توضيح الفروق من التوقعات توفر تحذيرات مبكرة من المشاكل. عند حدوث فروق، يمكن للخطـة توفير إطار عمل لتحديد التأثير المالي وتأثيرات الإجراءات التصحيحية المختلفة.
- توقع المشاكل، إذا تسبب النمو السريع في نقص نقدي بسبب الاستثمار في الذمم المدينة والمخزون، فيجب أن تظهر التوقعات ذلك. إذا كانت توقعات العام المقبل تعتمد على معالم معينة هذا العام، فيجب أن توضح الافتراضات ذلك.



التشغيل والعمليات والإدارة

Operations and Management

الخطة المالية هي أهم جزء في خطة عملك. يعرض للمستثمرين الأطر الزمنية التي حددتها لتحقيق الأرباح، تتضمن بعض عناصر الخطة المالية ما يلي:

- افتراضات مهمة.

- المؤشرات المالية الرئيسية.
- تحليل التعادل في الربح.
- الربح والخسارة المتوقعة.
- التدفق النقدي المتوقع.
- الميزانية العمومية المتوقعة.
- نسب الأعمال.
- الخطط طويلة المدى.



التشغيل والعمليات والإدارة

Operations and Management

يوضح قسم العمليات والإدارة كيف ستعمل شركتك، قسم العمليات والإدارة يشمل:

- الهيكل التنظيمي للشركة:

- يوفر أساساً لمصاريف التشغيل المتوقعة والبيانات المالية.
- نظراً لأن هذه البيانات تخضع للتدقيق الشديد من قبل المستثمرين، يجب أن يكون الهيكل التنظيمي محدداً جيداً وواقعياً ضمن معايير العمل.
- متطلبات المصروفات ورأس المال لدعم الهيكل التنظيمي:
- يوفر أساساً لتحديد نفقات الموظفين والنفقات العامة وتكاليف المنتجات / الخدمات المباعة.
- يمكن بعد ذلك مطابقة هذه النفقات / التكاليف مع متطلبات رأس المال.



إدارة التسويق والمبيعات

Marketing and Sales Management

- ينطوي الترويج لأي منتج أو خدمة أو فكرة على العديد من مهارات التسويق والصفات الشخصية المختلفة التي تبدأ بتحليل الجمهور وتحديد تصوراتهم حول هذا المنتج أو الفكرة، ثم تحديد جوانب ومميزات المنتج التي تجعله أكثر جاذبية للجمهور. وبعدها البدء بتقديم هذه الفكرة أو المنتج بطريقة ممتعة وجذابة تشجع الآخرين على شراء المنتج أو اعتماد الفكرة.
- تعد المبيعات أحد جوانب التسويق، وهي الهدف الأساسي لأي مؤسسة تجارية. أي أن جميع أنشطة الشركات التجارية موجهة نحو زيادة المبيعات، وذلك أيضاً من أجل زيادة العائد المادي.



إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

- الغرض العام للموارد البشرية (HR) هو ضمان أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد، فيدير متخصصو الموارد البشرية رأس المال البشري للمؤسسة ويركزون على تنفيذ السياسات والعمليات.



- يمكنهم التخصص في العثور على الموظفين وتوظيفهم واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم، بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات الموظفين أو مزاياهم. يضمن متخصصو التدريب والتطوير تدريب الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر.
- يتم ذلك من خلال برامج التدريب وتقييم الأداء وبرامج المكافآت.

إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

- تتعامل علاقات الموظفين مع اهتمامات الموظفين عند خرق السياسات، مثل الحالات التي تنطوي على مضايقة أو تمييز، وتشمل إدارة مزايا الموظفين تطوير هياكل التعويضات وبرامج الإجازة الوالدية والخصومات والمزايا الأخرى للموظفين.
- على الجانب الآخر من المجال يوجد اختصاصيو الموارد البشرية أو شركاء الأعمال. يمكن لمهنيي الموارد البشرية هؤلاء العمل في جميع المجالات أو أن يكونوا ممثلين لعلاقات العمل يعملون مع الموظفين النقابيين.



إدارة سلاسل الإمداد والتموين Supply Chain Management



إدارة سلسلة التوريد (SCM) هي التعامل مع تدفق السلع والخدمات من التصنيع الخام للمنتج إلى استهلاك المستهلك. تتطلب هذه العملية أن يكون لدى المنظمة شبكة من الموردين (تعمل كروابط في السلسلة) لنقل المنتج خلال كل مرحلة.

إدارة سلاسل الإمداد والتموين Supply Chain Management

لماذا تعد إدارة سلسلة التوريد مهمة؟

- تعمل إدارة سلسلة التوريد الفعالة على تحسين الوضع المالي للمؤسسة من خلال تقديم قيمة مرتبطة باستراتيجية المؤسسة المؤسسية.
- تلعب إدارة سلسلة التوريد دوراً مهماً في إرضاء العملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات.
- تعد الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد أمراً بالغ الأهمية في تقليل تكاليف التشغيل من أنشطة الشراء، من خلال العمليات والوظائف اللوجستية وعبر سلسلة التوريد بأكملها.
- يرتبط حجم الربحية للمنظمات الكبيرة بإدارة سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمات.





المحاضرة السادسة إدارة التغيير Managing Change

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Managing Change
- Revision wrap-up

- إدارة التغيير
- مراجعة وتلخيص

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

التعرف على إدارة التغيير
Learn about managing change

لماذا نهتم بالتغيير؟

Why is Change important?

دعنا نسأل أنفسنا مجموعة من الأسئلة:

- عندما نمتلك نفس الأدوات والإمكانيات.. لماذا لا نحقق نفس النتائج؟
- هل تعلم مفهوم "المصائد العقلية"؟
- هل يستطيع الشخص أن يكرر الفعل نفسه دون شعور بالملل أو فقدان الشغف للنجاح؟
- هل قمت بتجربة عمل أو مهمة أو نشاط لم تقم بها من قبل؟
- كيف تستطيع تقييم أدائك؟ وهل أداؤك أو أداء شركتك يتحسن؟ وكيف تقيم هذا التحسن؟



لماذا نقاوم التغيير؟

Why do we resist the Change?



- لرضانا بمنطقة الراحة، وبوضعنا الحالي.
- لعدم رضانا عن نتائج تغير الآخرين.
- لصعوبة التغير أو نقص إمكانيات التغير.
- لجهلنا بطبيعة التغير ومتطلباته.
- لوجود عوائق أمام التغير.
- للخوف من الفشل أو نتائج الفشل.
- لنقص الشعور بأولوية التغير بالنسبة لصاحب القرار.

فجوة التغيير Change Gap



- هي فجوة ما بين وضع حالي ووضع نتمنى الوصول إليه.
- تتواجد فجوة التغيير كلما ازدادت أسباب مقاومتنا للتغيير.
- وكلما زاد عمق واتساع فجوة التغيير؛ فهذا يعني زيادة صعوبة التغيير ذاته.
- عمق واتساع الفجوة يعتمد على قوة أو ضعف مخاوفنا وتوقعاتنا وأحلامنا عن هذا التغيير.

كيف نحدث التغيير؟ How to change?

كيف نحافظ على التغيير؟



قم بإعادة التجميد
Freeze

كيف ننفذ التغيير؟



نفذ التغيير
Cook

كيف أخرج من الوضع الحالي؟



فك الثلج
Defreeze

1. كيف أبدأ؟

1. How to start

لكي نتخلص من الوضع الحالي يجب أن نخلق ضرورة للتغيير

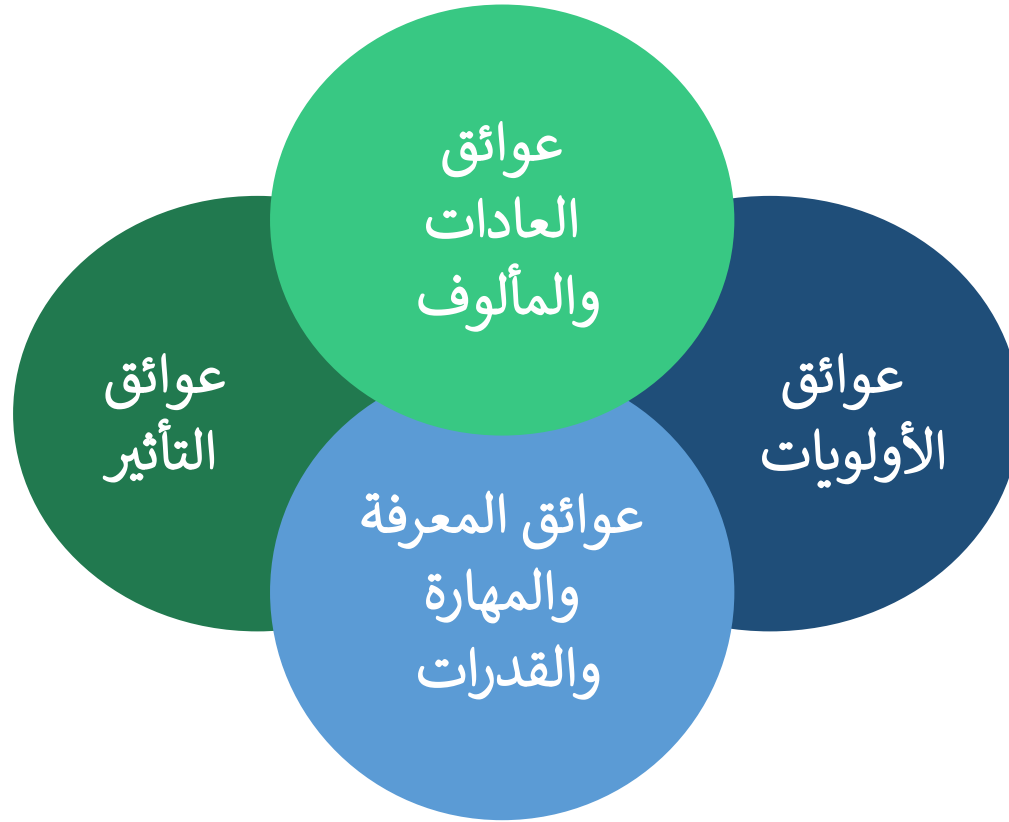
فالتغيير لا يمكن أن يحدث إلا تحت تأثير من 3 عوامل متحدة

تتوافر في نفس الوقت لكي نضمن حدوث ونجاح واستمرار التغيير، وهي:

- الاحتياج
- الرغبة
- الإمكانية



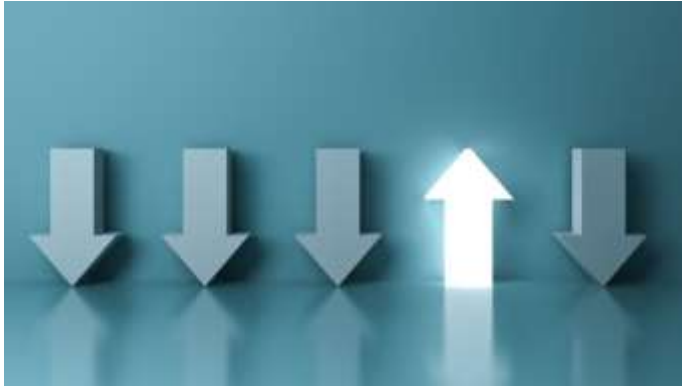
2. كيف أحدث التغيير؟ 2. How to do change?



- ابحث عن مساندين ممن حولك وممن تثق بهم.
- تجنب المحيطين.
- قم بإزاحة العوائق.
- لم يتعثر من لم يحاول المشي!
- كافئ نفسك على كل خطوة في اتجاه التغيير.

3. حافظ على فكرة التغيير

3. Sustain the Change



- استمر في اتجاه التغيير ولا تتوقف بعد حدوثه.
- ابنِ على التغيير واستخدم ما وصلت له من نتائج لتأكيدِه.
- تحدث للآخرين عن تغييرك وافخر بيه.
- ساعد الآخرين في التغيير وشاركهم رؤية التغيير، فمساعدتك للآخرين هي مساعدة لنفسك وزيادة لتثبيت التغيير لديك.
- استغل دروس التغيير في تجاوز المزيد من التغيير.

شكراً لكم