

مبادئ التخطيط الاستراتيجي



Eng. Ahmed Mohamed said
Business skills & Information Technology Instructor

Project Management Professional (PMP)
MCP - Microsoft Certified Professional
MCSE - Microsoft Certified System Engineer
MCSA - Microsoft Certified System Administrator
MCSA - Microsoft Certified Solution Associate
MCT - Microsoft Certified Trainer
Cisco certified . IT software and hardware
Oracle certified Database model with SQL



Member of Egyptian Association For Educational Resources (E-era)
Member Management Engineering Society of Engineers Syndicate
Member of the center-Arab Association for Human Development
Member of the Arab Society for Training and Development

<http://kenanaonline.com/gawadahmed>
gawad_ahmed@hotmail.com
Facebook / Eng Ahmed Mohamed Said
<https://www.facebook.com/kenana.academy/>

Mobile no : 01098772002 -01148426459

المحاور

قيادة
التغيير

ادارة
مشاريع
التحول
الأستراتيجى

تطبيق
التخطيط
الأستراتيجى
فى العمليات
ودور
التقنية

عوامل
نجاح
التخطيط
الأستراتيجى

مفهوم
التخطيط
الأستراتيجى
وتحليل
البيئة

المحور الأول

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة



الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة

- [illegible]

الخصائص المميزة للإدارة الاستراتيجية المعاصرة

تتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من
تحديد الأهداف - التخطيط والتنظيم - تنمية الموارد - التنسيق والتوجيه - الرقابة وتقييم الأداء .(5)



إن الوظائف الإدارية الرئيسية ليست منفصلة بل هي مترابطة , بمعنى أن النجاح في تأدية أيها منها يتوقف على كفاءة أداء باقى الوظائف , فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما فى تحقيق الهدف العام للنظام , وبالتالي فإن **القصور فى أداء أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف .**

إن النشاط الإدارى لا يهتم فقط بالمشكلات الحاضرة , بل يمتد أفق العمل الإدارى إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لإتخاذ القرارات وإختيار أساليب العمل أخذاً فى الاعتبار الخبرة الماضية .

إن العمل الإدارى لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة , (حيث يرفض المستهلكون شراء سلعة منخفضة الجودة مثلاً) .

أهم المتغيرات

قانونية

- * التشريعات .
- * النظم الحكومية .
- * القرارات الوزارية .
- * الإتفاقات الدولية .

اجتماعية

- * القيم .
- * العادات .
- * التقاليد .
- * الإتجاهات .
- * العلاقات .
- * الإجتماعية .
- * الضغوط .
- * الإجتماعية .

تكنولوجية

- * وسائل الإنتاج .
- * البحوث .
- * والإختراعات .
- * المعدات الحديثة .
- * المواد الصناعية .
- * وسائل ضبط الجودة .
- * البدائل الصناعية .
- * الخامات الطبيعية .

اقتصادية

- * مستوى الأسعار .
- * مستوى النشاط .
- * الإقتصادى .
- * أسعار العملات .
- * الأجنبية .
- * سعر الفائدة .
- * الدخل القومى .
- * التضخم .
- * الطلب .
- * المنافسة .





- التفكير الاستراتيجي القدرة علي فحص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الخاصة بك والقيام بالتنبؤات المستقبلية لكل من الفرص والمخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسة مستقبلا والاستعداد لها بالبدائل والاحتمالات وبرامج الوقاية من المخاطر وبرامج انتهاز الفرص
- عن طريق التفكير الاستراتيجي يمكنك الانتقال بمؤسستك خطوة بخطوة بسرعة وثبات تجاه رؤية واضحة مبنية علي أسس سليمة وواقعية تعمل علي التغيير الإيجابي لواقع ومستقبل المؤسسة وكيفية استغلال العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

التخطيط
الاستراتيجي

التفكير
الاستراتيجي

عملية تحليلية

معالجة فكرية

التخطيط الاستراتيجي
دراسة الواقع بكل أبعاده
ومظاهره

خطوة سابقة من
الخطوات التي تخدم
التخطيط الاستراتيجي.

ورسم رؤى وأهداف
مستقبلية بناءً

ويقود التفكير الاستراتيجي
المؤسسة لاستنباط الاستراتيجية
ورسم الخطوات المناسبة

الفرق بين التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي يتلخص في أدوارهم المختلفة داخل عملية تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية

1. التفكير الاستراتيجي :

- هو عملية عقلية إبداعية تهدف إلى فهم الأهداف طويلة الأجل بعمق وإدراك الفرص والمخاطر المحتملة.
- يركز على التصورات والرؤية المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي قد تؤثر على المنظمة في المستقبل.
- يعتمد على الإبداع والقدرة على التكيف مع التغيرات، ويتطلب نظرة بعيدة المدى.

2. التخطيط الاستراتيجي :

- هو عملية منظمة يتم فيها وضع الأهداف والخطط والإجراءات لتحقيق الرؤية طويلة الأمد.
- يشمل تحديد الأهداف والمهام التي يجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- يركز على وضع خريطة تنفيذية تتضمن الأهداف المحددة والجدول الزمنية والمسؤوليات.

3. التحليل الاستراتيجي :

- هو عملية جمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية لفهم الوضع الحالي للمنظمة وتحديد التحديات والفرص.
- يستخدم أدوات تحليلية مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لتحليل البيئة التنافسية والمخاطر.
- يساعد التحليل في توجيه التفكير والتخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم رؤية مدروسة للبيئة المحيطة والمكانة التنافسية للمنظمة.

باختصار : التفكير الاستراتيجي هو النظر بعيد المدى والبحث عن الفرص، التحليل الاستراتيجي هو جمع المعلومات وتحليلها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطوات عملية لتحقيق الرؤية المطلوبة

العنصر	التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي
التعريف	عملية عقلية إبداعية تستند إلى الرؤية طويلة الأمد	عملية تنظيمية تهدف إلى وضع خطة لتحقيق الأهداف المستقبلية	عملية تحليلية لجمع وفهم البيانات لتقييم الوضع الحالي
التركيز	الرؤية، الابتكار، وإدراك الفرص المستقبلية	وضع الأهداف والخطط التنفيذية لتحقيق الرؤية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف
المخرجات	رؤية مستقبلية وإدراك الفرص والتحديات	خطة استراتيجية مفصلة تحدد الأهداف والخطوات اللازمة	تقارير تحليلية وتوصيات بناءً على الوضع الحالي
المدى الزمني	طويل الأمد (10-20 سنة أو أكثر)	متوسط إلى طويل الأمد (3-5 سنوات عادةً)	قصير إلى متوسط الأمد (عادةً تحليلات دورية أو موسمية)
الأدوات المستخدمة	الإبداع، التوقعات، نماذج التفكير	جداول زمنية، خطط العمل، تخصيص الموارد	تحليل SWOT، تحليل PESTEL، تحليل المنافسين
الغرض	استكشاف الفرص وتحديد الاتجاه العام للمنظمة	تنفيذ الرؤية من خلال خطوات عملية محددة	توفير البيانات اللازمة لدعم التفكير والتخطيط الاستراتيجي
المسؤول	الإدارة العليا والقادة	الإدارة العليا بمشاركة الإدارات المختلفة	فرق التحليل والاستشاريين المتخصصين
النتائج النهائية	تطوير الرؤية والاستراتيجية العامة	خطة استراتيجية محددة لتنفيذ الأهداف	معرفة أفضل عن الوضع الراهن للمنظمة والسوق

لماذا لا يفضل الناس التخطيط الاستراتيجي؟

- 1. التركيز على المدى الطويل :
 - - التفكير الاستراتيجي يتطلب رؤية بعيدة المدى واهتمامًا بالتأثيرات المستقبلية، وهو أمر قد يصعب على البعض بسبب تفضيلهم للنتائج السريعة أو المحددة.
- 2. التعامل مع الغموض :
 - - يتضمن التفكير الاستراتيجي التعامل مع العديد من العوامل غير المؤكدة والتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة، مما يجعله مليئًا بالتحديات والقرارات الصعبة.
- 3. الضغط العقلي والإبداعي :
 - - التفكير الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، وهذا قد يكون مرهقًا خصوصًا في ظل ضغوط العمل اليومية. التفكير بشكل مبتكر ومستمر يتطلب جهدًا عقليًا كبيرًا ويستهلك طاقة ذهنية.

لماذا لا يفضل الناس التخطيط الاستراتيجي؟

- 4. تعدد المسؤوليات :
- - في معظم الأحيان، يكون لدى الأفراد في المناصب الاستراتيجية مسؤوليات كثيرة، مما يجعل التركيز على التفكير الاستراتيجي تحديًا إضافيًا وسط انشغالاتهم اليومية.
- 5. الحاجة إلى الصبر والتحمل :
- - النتائج الاستراتيجية ليست فورية، فهي تتطلب وقتًا طويلاً وجهداً متواصلًا، وهذا قد يؤدي إلى شعور بالإحباط لدى الأشخاص الذين لا يرون نتائج مباشرة لأفكارهم أو قراراتهم.
- 6. التغيير المستمر :
- - البيئة الخارجية تتغير بسرعة، مما يجعل من الصعب التمسك بخطة أو رؤية ثابتة. قد يكون من المرهق أن تتطلب الأمور تحديثًا مستمرًا ومرونة عالية في مواجهة المتغيرات.
- 7. صعوبة التنبؤ :
- - التوقعات في التفكير الاستراتيجي تعتمد على عدة عوامل، بعضها خارج عن السيطرة تمامًا، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية، مما قد يزيد الضغط العقلي ويشعر البعض بعدم الاستقرار.

العوامل البيئية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

Enterprise Environmental Factor

- الثقافة والهيكل والعمليات التنظيمية
- المعايير الحكومية أو الصناعية (قوانين الهيئات التنظيمية ومدونة قواعد السلوك ومعايير المنتج ومعايير الجودة ومعايير براعة العمل).
- البنية التحتية (مثل المرافق الموجودة والتجهيزات الرأسمالية).
- الموارد البشرية الموجودة (مثل المهارات والأنظمة السلوكية والمعرفة مثل التصميم والتطوير والجوانب القانونية والتعاقد والشراء).
- إدارة شؤون الموظفين (مثل إجراءات التوظيف والتثبيت، واستعراض أداء الموظفين وسجلات التدريب وسياسة أجور ساعات العمل الإضافية وتتبع الوقت).
- أنظمة ترخيص العمل في الشركة
- ظروف السوق
- درجة تحمل أصحاب المصلحة للمخاطر
- المناخ السياسي
- قنوات الاتصال الثابتة لدى المؤسسة
- قواعد البيانات التجارية (مثل بيانات تقدير التكلفة المعيارية ومعلومات دراسة المخاطر الصناعية وقواعد بيانات المخاطر)
- أنظمة معلومات إدارة المشروعات (مثل أحد الأدوات الآلية كأداة برامج الجدولة ونظام إدارة التهيئة ونظام تجميع وتوزيع المعلومات أو واجهات الويب أو أي أنظمة آلية فورية أخرى).

أصول العملية التنظيمية

Organization Process Asset

1. العمليات والإجراءات

تشتمل العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنفيذ العمل على ما يلي وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- عمليات معيارية تنظيمية مثل المعايير والسياسات (مثل سياسة السلامة والصحة وسياسة الأخلاقيات وسياسة إدارة المشروع) والمنتج القياسي ودورات حياة المشروع وسياسات وإجراءات الجودة (مثل مراجعات العملية وأهداف التحسين وقوائم الفحص وتعريفات العملية القياسية التي سيتم استخدامها في المؤسسة).
- الإرشادات القياسية وتعليمات العمل ومعايير تقويم العروض ومعايير قياس الأداء.
- القوالب (مثل المخاطر وهيكلية تجزئة العمل ومخطط شبكة الجدول الزمني للمشروع وقوالب التعاقد).
- الإرشادات والمعايير اللازمة لتخصيص مجموعة من العمليات القياسية الخاصة بالمؤسسة لإشباع احتياجات المشروع الخاصة.
- متطلبات الاتصال الخاصة بالمؤسسة (مثل توافر تقنية اتصال خاصة ووسائل الاتصال المسموح بها وسياسات الاحتفاظ بالسجلات ومتطلبات السلامة).
- إرشادات أو متطلبات إقفال المشروع (مثل عمليات المراجعة الختامية للمشروع وعمليات تقييم المشروع وتقنيات المنتج ومعايير القبول).

فحص البيئة الداخلية والخارجية - تحليل البيئة

التوسع فى الأسواق العالمية

اتمته العمليات

تحسين رضا العملاء

ابتكار خدمات ومنتجات جديدة

العمل من بعد

التحليل الذكى واتخاذ القرار

فحص البيئة الداخلية والخارجية - تحليل البيئة - التحديات (التهديدات)

مقاومة التغيير

الوجهة القبيح للتكنولوجيا

التكاليف للبنية التحتية وتطويرها باستمرار

نقص المهارات الرقمية

تعديل التشريعات والقوانين

هو عملية عقلية إبداعية تهدف إلى فهم الأهداف طويلة الأجل

هو عملية جمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية

في توجيه التفكير والتخطيط الاستراتيجي

يعتمد على الإبداع والقدرة على التكيف مع التغيرات، ويتطلب نظرة بعيدة المدى.

خريطة تنفيذية تحوى الجداول الزمنية والمسؤوليات.

الإجراءات لتحقيق الرؤية طويلة الأمد.

يستخدم أدوات تحليلية

يركز على التصورات والرؤية المستقبلية،

يركز على وضع خريطة تنفيذية تتضمن الأهداف المحددة

يعتمد على الإبداع والقدرة على التكيف مع التغيرات

وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

لفهم الوضع الحالي للمنظمة وتحديد التحديات والفرص.

يشمل تحديد الأهداف والمهام التي يجب القيام بها

وضع خريطة تنفيذية تتضمن الأهداف المحددة.

ادراك المتغيرات التي قد تؤثر على المنظمة.

تقديم رؤية مدروسة للبيئة المحيطة والمكانة التنافسية

فهم وإدراك الفرص والمخاطر المحتملة.

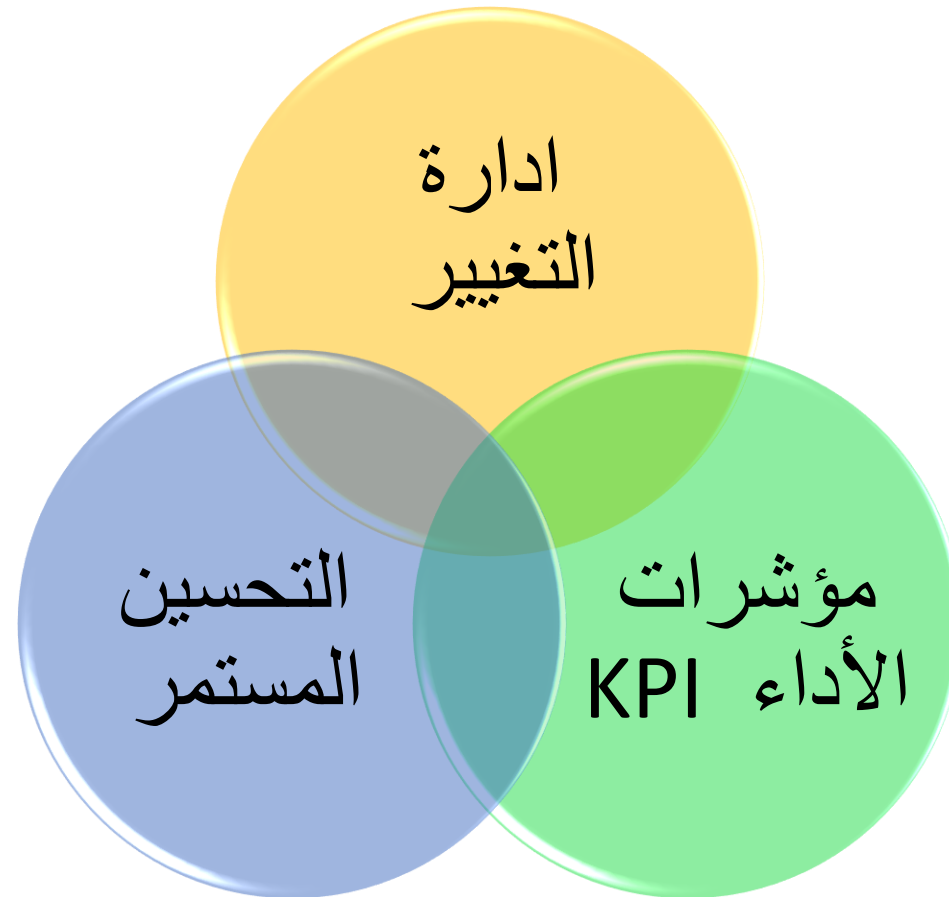
يتطلب نظرة بعيدة المدى.

المحور الثاني

عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي



مفاهيم أساسية



تقنيات جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

في العصر الرقمي، أصبحت البيانات هي المحرك الأساسي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات. تعتمد المؤسسات الحديثة على تقنيات جمع وتحليل البيانات لفهم السوق، تحسين الأداء، وتوجيه استراتيجيات النمو. يمكن لهذه البيانات أن توفر رؤى عميقة حول سلوك العملاء، أداء العمليات، وتحليل المنافسة، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.

انظمة ادارة علاقات العملاء CRM

انترنت الأشياء IOF

البيانات الضخمة من بيانات العملاء Big Data

الأستطلاعات والتوقعات

تحليل المواقع الإلكترونية Web Analytic (goole-youtube-face

- الإنترنت الأشياء (IoT)يساعد بشكل كبير في تجميع البيانات من خلال ربط الأجهزة والمستشعرات المختلفة بشبكة الإنترنت، مما يسمح لهذه الأجهزة بالتواصل وتبادل البيانات بشكل آلي. هنا بعض الطرق التي يستخدم بها IoTالتجميع البيانات:
- 1. استخدام المستشعرات الذكية :
- تقوم أجهزة إنترنت الأشياء بتجميع البيانات من خلال المستشعرات التي يمكنها قياس مختلف المعطيات مثل:
- - درجة الحرارة ، الرطوبة، ومستويات التلوث في البيئة.
- - مراقبة الحركة ، مثل أجهزة الكشف عن الحركة أو أنظمة المرور الذكية.
- - مستشعرات الصحة ، التي تقيس ضربات القلب، مستويات الأكسجين في الدم، وغيرها في الأجهزة القابلة للارتداء.
- 2. التواصل المباشر بين الأجهزة (M2M):
- الأجهزة المتصلة بـ IoTيمكنها التفاعل مع بعضها البعض بدون تدخل بشري. على سبيل المثال، يمكن للمستشعرات في خط إنتاج معين أن تجمع بيانات حول الأداء أو العيوب وترسلها مباشرة إلى نظام مركزي للتحليل.
- 3. التحليل الفوري وتخزين البيانات :
- الأجهزة المتصلة بإنترنت الأشياء تستطيع إرسال البيانات التي تجمعها إلى السحابة. بمجرد أن تصل البيانات، يتم تخزينها وتحليلها لاستخراج المعلومات والأنماط المفيدة.
- 4. التطبيقات الصناعية والزراعية :
- في الزراعة، يمكن استخدام IoTللمراقبة التربة والري باستخدام مستشعرات تجمع بيانات حول مستويات الرطوبة والخصوبة. في الصناعة، يتم استخدام IoTللمراقبة المعدات والتأكد من عملها بكفاءة ومنع الأعطال المفاجئة.
- 5. التعلم الآلي والتحليلات المتقدمة :
- بعد تجميع البيانات من أجهزة IoT، يمكن تحليلها باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لاكتشاف الأنماط، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، واتخاذ قرارات ذكية بناءً على البيانات في الوقت الحقيقي.
- 6. التفاعل مع البيئة :
- أجهزة IoTتعمل على جمع البيانات ليس فقط لمراقبة الأنظمة ولكن أيضًا للتفاعل مع البيئة. على سبيل المثال، أنظمة الإنارة الذكية في المدن لتعديل مستويات الإنارة تلقائيًا.
- 7. أمثلة واقعية :
- - السيارات الذكية : تجمع بيانات حول حالة الطريق والمركبة نفسها، وترسلها إلى السحابة أو الأنظمة المركزية لتحسين سلامة السائقين.
- - الأجهزة المنزلية الذكية : مثل الثلاجات التي تجمع بيانات حول استهلاك الطعام وتتيح إمكانية التحكم في التبريد بناءً على الحاجة.

تقنية البلوك تشين

• 1. تعريف البلوك تشين :

- - هي تقنية سجل رقمي موزع ومشترك، تُستخدم لتخزين وتسجيل المعاملات بطريقة آمنة وغير قابلة للتلاعب ، حيث تتم إدارة البيانات عبر شبكة من الحواسيب المتصلة، وليس من خلال كيان مركزي.



• 2. هيكل البلوك تشين :

- - تتكون من سلسلة من الكتل (Blocks)، وكل كتلة تحتوي على مجموعة من المعاملات.
- - كل كتلة ترتبط بالكتلة التي تسبقها باستخدام رمز تشفير (Hash)، مما يكوّن سلسلة متتالية وغير قابلة للتعديل.

• 3. اللامركزية :

- - لا يوجد مركز تحكم واحد. البيانات تُخزن وتُدار من قبل جميع الأطراف (العُقد) المشاركة في الشبكة. - يتم التحقق من المعاملات عبر إجماع هذه العُقد.

• 4. الأمان :

- - تعتمد البلوك تشين على تقنيات التشفير لضمان أمان البيانات وصعوبة التلاعب أو التزوير في المعاملات.
- - عدم القدرة على التعديل : بمجرد إضافة كتلة إلى السلسلة، لا يمكن تعديلها أو حذفها.

• 5. الشفافية :

- - جميع المشاركين في الشبكة يمكنهم رؤية السجل الكامل للمعاملات، مما يعزز الشفافية.

- - رغم الشفافية، فإن البيانات مشفرة، مما يحافظ على الخصوصية.

تقنية البلوك تشين

• 6. العقود الذكية :

- - هي برامج تُنفذ تلقائيًا على شبكة البلوك تشين عند تحقيق شروط معينة. تتيح أتمتة العمليات والمعاملات بدون الحاجة إلى وسيط.

• 7. التطبيقات :

- - العملات الرقمية (مثل البيتكوين): تُستخدم البلوك تشين كأساس للعديد من العملات المشفرة.
- - سلاسل التوريد : تمكن من تتبع المنتجات عبر مراحل التصنيع والشحن بشكل دقيق وشفاف.
- - الرعاية الصحية : تُستخدم لحفظ سجلات المرضى بطريقة آمنة وقابلة للمشاركة بين الأطباء.
- - التصويت الإلكتروني : تحسين الشفافية والأمان في عمليات التصويت.



• 8. البلوك تشين العامة والخاصة :

- - العامة : يمكن لأي شخص المشاركة فيها، مثل شبكة بيتكوين. أو من قبل مجموعه خاصة معينه

• 9. مزايا البلوك تشين :

- - الأمان العالي . - اللامركزية . - الشفافية . - عدم القدرة على التعديل (المقاومة للتلاعب).

• 10. التحديات : - التوسع : بعض شبكات البلوك تشين تواجه صعوبات في معالجة كميات كبيرة من المعاملات بسرعة.

- - استهلاك الطاقة : عمليات التحقق في بعض البلوك تشين، مثل بيتكوين، تستهلك الكثير من الطاقة.

ثانياً: تقنيات تحليل البيانات

١. تحليل البيانات الوصفي: (Descriptive Analytics)

- هذه التقنية تركز على تحليل البيانات التاريخية لتقديم رؤى حول الأداء السابق. يمكن استخدامها لفهم الأنماط والاتجاهات في سلوك العملاء أو أداء العمليات، مثل حجم المبيعات الشهرية أو رضا العملاء.

٢. تحليل البيانات التنبؤية: (Predictive Analytics)

- يستخدم التحليل التنبؤي الذكاء الاصطناعي والخوارزميات لتوقع النتائج المستقبلية بناءً على البيانات السابقة. يساعد هذا النوع من التحليل الشركات على توقع الطلب المستقبلي، أو التنبؤ بتغيرات السوق، أو تحديد الفرص والمخاطر المحتملة.

٣. تحليل البيانات التوجيهية: (Prescriptive Analytics)

- يعتمد هذا التحليل على النتائج التي تم جمعها من التحليل التنبؤي لتقديم توصيات محددة حول ما يجب فعله لتحسين النتائج. يتيح هذا للشركات اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات، مثل تحسين سلسلة التوريد أو تعديل استراتيجيات التسويق.

٤. التنقيب في البيانات: (Data Mining)

- هي عملية اكتشاف الأنماط والعلاقات المخفية في مجموعات البيانات الكبيرة. من خلال التنقيب في البيانات، يمكن للشركات اكتشاف الفرص الخفية وتحسين استراتيجيات الأعمال.

استخدام البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التخطيط طويل المدى

Strategic Management
**BALANCED
SCORECARD**



١. تحليل: SWOT

- SWOT هي أداة تستخدم لتحديد نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات .
- تحليل SWOT للمنافسين يساعد في فهم الجوانب التي يتميز بها المنافسون وأين يمكن أن تعاني نقاط ضعفهم. كما يساعد في تحديد الفرص التي يمكن للشركة استغلالها.

٢. تحليل: PESTEL

- PESTEL هو تحليل للعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. يتيح هذا التحليل فهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المنافسين في السوق الرقمية، مثل التغيرات في اللوائح التكنولوجية أو التحولات الاقتصادية.

٣. أداة: SEMrush

- SEMrush هي واحدة من أشهر الأدوات لتحليل المنافسين في المجال الرقمي. تتيح هذه الأداة للشركات معرفة الكلمات المفتاحية التي يستخدمها المنافسون، تحليل استراتيجيات

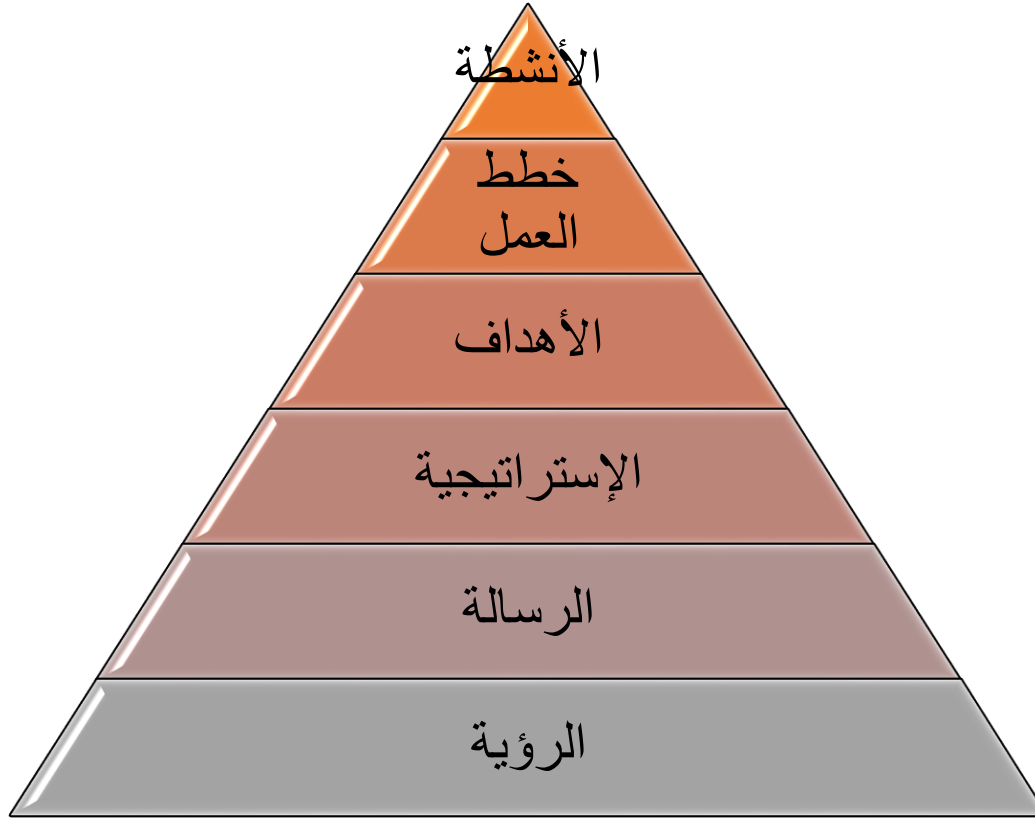


هل هناك علاقة بين الرؤية والرسالة والأستراتيجية ؟



الرؤية والرسالة

• تعتبر الرؤية هي الحلم أو الهدف بعيد المدى الذي تصبو اليه المنظمة



• الرسالة تبني على كيفية تحقيق الرؤية

• تصاغ الاستراتيجية بناء على الرسالة

• تترجم الاستراتيجية الى أهداف

• تتحول الأهداف الى خطط عمل

• تم تحول الخطط الى أنشطة لتحقيق الهدف

الرؤية Vision

- ولصياغة الرؤية ينبغي أن تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟ . ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟



2. ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد اكبر؟

3. الذي تريد المنظمة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟

الرسالة Mission

- في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية

- الرسالة تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق رؤيتها للمستقبل؟

- ونلاحظ أن عملية توجيه العمل اليومي هو تحقيق للرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل التي هي القصد النهائي طويل الأمد للمنظمة

- شروط الرسالة:

1. الرسالة مستمرة , تأتي كفعل , مثل: تأمين أو إسعاد , أو تقوية , أو تعليم , أو مساعدة , أو رفع , أو تحقيق....

2. الرسالة في المضارع وليست في الماضي , ولا في المستقبل , بل هي الآن.

3. الرسالة مختصرة ولكن تشتمل على عدة معاني.

Mission

الاستراتيجية والأهداف وخطط العمل (منهجية)

- الاستراتيجية تحدد أين نحن ؟ وإلى أين نريد أن نذهب ؟ وكيف ؟
- يتم ذلك عن طريق تطبيق نموذج SWOT Analysis من عوامل داخل وخارج المنظمة
- تتعاون وتشترك جميع إدارات المنظمة في تحقيق الاستراتيجية بدعم من الإدارة العليا
- يترجم المديرين الاستراتيجية الى أهداف على أن تكون
محدده قابلة للقياس يمكن تحقيقها متوقع تنفيذها في وقت معين
- تترجم هذه الأهداف الى خطة عمل بكل إدارة من إدارات المنظمة بحث يعرف كل فرد وكل مجموعه دوره في تحقيق الأهداف
- وبناء على هذه الأهداف تضع كل إدارة طرق وسبل التنفيذ الفعلى business plan
 - إدارة التسويق : خططها / التكاليف / العائد المتوقع
 - إدارة المبيعات : خطط البيع المتوقعه / قيم البيع
 - إدارة الموارد البشرية / خطط القوى البشرية اللازمة / كيفية ووقت توفيرها



Specific	مكتوبة بطريقة واضحة من حيث ما يجب تحقيقه	محددة
Measurable	مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف	قابلة للقياس
Achievable	يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وقابلاً للتنفيذ والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الشركة لتحسين معايير الإنتاج أو الخدمات كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز	قابلة للتحقق
Relevant	أي ان تعكس الأهداف العامة التي تسعى الشركة لتحقيقها	ذات صلة
Time - Bound	يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة للإنجاز	لها وقت

تجربة التركيز على اللون الأحمر ثم تذكر لون آخر مثل الأخضر مما هو موجود حولك
الإدارة بالأهداف من تدريب إدارة المشروعات (مثال) - تعريف - تحديد - متابعة)

أهمية التخطيط الاستراتيجي

3

• التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة.

• من ميزات التخطيط الاستراتيجي بأنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكوّن الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة

• وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1. تزويد **بالغاية والهدف** الذي تسعى لتحقيقه.
2. تزويد المسؤولين **بآلية التفكير** بشكل عام بشأن هذه المبادرة.
3. يزوّد المبادرة **بجميع التوقعات بشأن التغيرات في البيئة المحيطة**، وكيفية التأقلم مع هذه التغيرات.
4. المساعدة على **تخصيص جميع الموارد المتاحة**.
5. **المساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن رياح التغيير**، والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة.
6. **تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات**. تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
7. **العمل على جعل المدير مبتكراً وخلاقاً**، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيها.
8. **العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح**

مناقشة مع المجموعة ملامح التفكير القيادي الإستراتيجي

- يعتبر التفكير القيادي الإستراتيجي نظاماً متكاملاً يتمّ بخطواتٍ متعارفٍ عليها.
- يحدّد مسار المبادرة مستقبلاً، بحيث يتضمن رسالة تلك المبادرة وأهدافها والخطوات اللازمة لتحقيق هذا الأمر، إضافةً إلى **تحديد جميع الجهود الموجهة في عملية تخصيص الموارد. WBS**
- يتمّ من خلاله تحديد المجالات التي تميّز المبادرة مستقبلاً، إضافةً إلى تحديد جميع الأنشطة والأعمال
- **يعتبر التفكير القيادي الإستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوة في طريقة أداء المبادرة، إضافةً إلى جميع التهديدات البيئية والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميّز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.**
- التفكير القيادي الإستراتيجي هو أسلوب عمل على جميع المستويات، بحيث يعمل على تحديد وتمييز مساهمات ووظائف كل مستوى على حدة.

- ماذا تحتاج لتمتلك تفكيراً استراتيجياً :
- التفكير الاستراتيجي مرتبط باتساع المدارك : **اتساع البيئة والرؤية والتجارب والنظرة الشمولية** للمجتمع ككل ليس حصر النفس في بيئة معينة والبقاء أسير في هذه البيئة تحرر قبل أن تفكر
- قدرة علي الحلم والأمل الجازم : يجب أن تمتلك رؤية قوية **حلم تريد أن تقوم بتحقيقه** وأنت تعلم إنه لديك القدرة علي الوصول وتحقيق هذا **الحلم كل الأفكار الممكنة الآن كانت مستحيلة في البداية** حتي خاطر شخص ما **وفعل ما كان مستحيل مسبقاً فأصبح ممكن مثل الطيران**
- **القدرة علي مواجهة القناعات السلبية** : أن يكون لديك القدرة علي محاربة القناعات السلبية التي دائماً تواجهك مثل (إن الأمر مستحيل – لا أستطيع فعل هذا) فيجب محاربة القناعات المستقرة في الذات واستبدالها لما يصلح للوصول وتحقيق الغاية
- **عدم طغيان التفكير التنفيذي** : ينصح بعض الإداريين بعدم التركيز علي التفكير الاستراتيجي لأنه يسبب اضاءة الوقت بدون طائل ويرون التفكير التشغيلي أو التنفيذي هو الأولي بهذا الوقت وهذا خطأ جسيم يجعلك دائماً تنظر إلي ما هو أمامك مباشرة ولا تري ما خلفه فلا تتوقع المستقبل ولا تمتلك القدرة علي مجابهة المخاطر المستقبلية يجب التوازن بين الفكر الاستراتيجي والتشغيلي
- معرفة الواقع والإيمان بأهمية التفكير وقيمه
- **وضع الأسئلة البحثية الصحيحة أين أنا الآن ؟ أين يجب أن أكون ؟ كيف ؟ البدائل ؟**
- الصقل الأكاديمي والخبرة العملية القوية من التجارب والتدريب العملي
- **القدرة علي تحليل البيانات الكمية** والنوعية الخاصة بالمؤسسة والأفراد والسوق والمنافسين

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

- . القدرة على بناء الغايات.
- . البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- . الاستشعار البيئي.
- . مهارة تحليل البيانات.
- . مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- . مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- . التجاوب الاجتماعي بين المنظمة والبيئة المحيطة.
- . مواكبة عولمة الفكر الإداري
- . القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

استخدام البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ادارة المخاطر

التجنب Avoid

التحويل Transfer

تخفيف الأثر Mitigation

المواجهه Accept

الوصايا السبع للمفكرين الاستراتيجيين :

لا تجعل نظرتك للصورة الكاملة تجعلك لا تري التفاصيل والأجزاء حدد مستوي للنظر للقضايا من خلاله تستطيع الأهتمام بالتفاصيل والصورة الكاملة

لا تكن أسير للواقع تحرر وانظر للمستقبل واجعل واقعك يسير تجاهه

تذكر

ادرس باستمرار تطورات البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية

اعرف مميزات وقدرات المنظمة جيدا لتحدد المسار الصحيح لها

طور دائما طرق للحفاظ علي تفكيرك الأبداعي

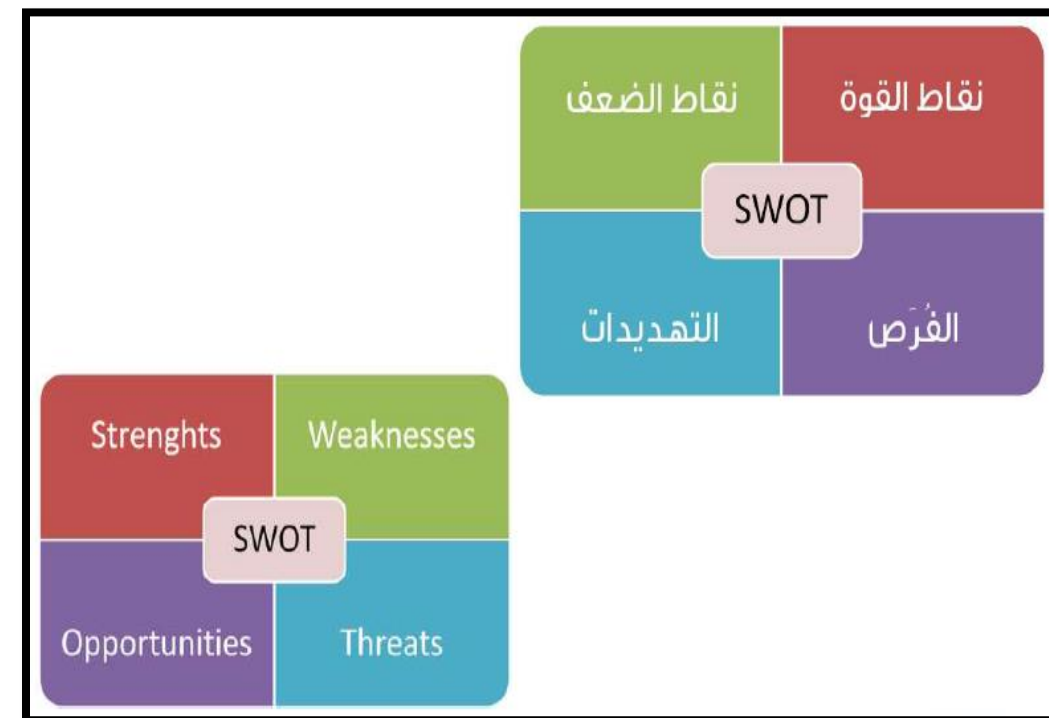
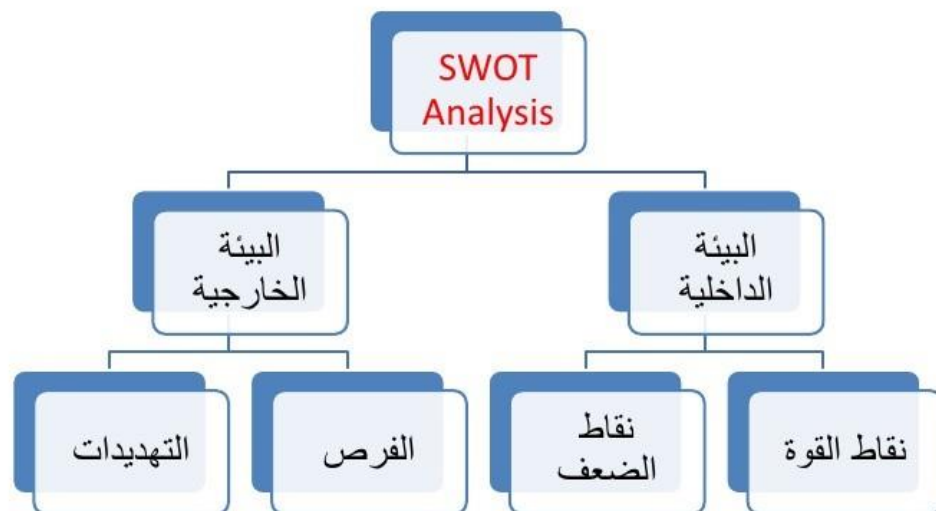
قم باستعراض القيم التي تواجهك في العملية التفكيرية والتي توجه المنظمة

اجعل رسالتك دائما واضحة للجميع سهل عرضها وتستحق السعي في تحقيقها

تحليل S W O T



التحليل باستخدام SWOT



• نقاط القوة

- نقاط القوة هي العوامل الداخلية التي تمنحك ميزة على منافسيها .بين.
- قد تتضمن أمثلة نقاط القوة ما يلي:

- علامة تجارية راسخة تتمتع بعلامات تجارية قوية
- فريق من الموظفين الموهوبين وذوي الخبرة
- تقنية حاصلة على براءة اختراع تميز الأعمال عن المنافسين
- قاعدة عملاء أو فضاء مع مستويات عالية من رضا العملاء
- عمليات فعالة تسمح بتوفير التكاليف وزيادة الإنتاجية

- اليك بعض الاسئلة التي تستطيع ان تجاوب عليها لتسهيل عليك الأمر:

1. ما الذي يجعلنا مميزين؟

2. ما الذي نقوم به بشكل جيد؟

3.

4.

5.

6.

7.

8. ما هي الكفاءات الأساسية أو القدرات الفريدة لأعمالنا؟

ها أو تصميمها؟



• نقاط الضعف

- نقاط الضعف هي العوامل الداخلية التي تعيق الأعمال التجارية وتضعها في وضع غير موات مقارنة بمنافسيها.
- من أمثلة نقاط الضعف ما يلي:
- عدم وجود مصادر متنوعة للإيرادات
- تكنولوجيا أو عمليات عفا عليها الزمن تعرقل الإنتاجية
- وجود ضعيف على الإنترنت أو موارد تسويقية محدودة
- خدمة عملاء سيئة أو مستويات منخفضة من رضا العملاء
- موظفين عديمي الخبرة أو ضعيفي التدريب



• فرص

- الفرص هي العوامل الخارجية التي يمكنك الاستفادة منها لاكتساب ميزة تنافسية.
- من أمثلة الفرص ما يلي:
- ظهور شريحة عملاء جديدة تتوافق مع نقاط القوة في الأعمال
- التطورات في التكنولوجيا التي يمكن أن تعزز عمليات أو عروض الأعمال
- التغييرات في تفضيلات المستهلك أو سلوكه التي تتوافق مع عروض الأعمال
- تحول في السياسة التنظيمية التي تفيد الأعمال
- فرصة التوسع في أسواق أو مناطق جغرافية جديدة



• التهديدات

- التهديدات هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء الأعمال.

• من أمثلة التهديدات ما يلي:

- زيادة المنافسة من الوافدين الجدد أو المنافسين الحاليين
- الانكماش الاقتصادي الذي يقلل من الإنفاق الاستهلاكي
- التغييرات في السياسة التنظيمية التي تؤثر سلبًا على الأعمال
- دعاية سلبية أو تشويه سمعة العلامة التجارية
- التغييرات في سلوك المستهلك التي لا تتوافق مع عروض الأعمال



• نصائح لإجراء تحليل SWOT

- التحضير لتحليل SWOT: قبل البدء في تحليل SWOT ، من المهم أن تأخذ بعض الوقت للتحضير. ابدأ بتحديد الغرض من التحليل والأهداف المحددة التي تأمل في تحقيقها. ضع في اعتبارك نطاق التحليل، مثل ما إذا كنت ستحلل النشاط التجاري بأكمله أو خط منتج معين أو جزء من السوق.
- يجب عليك أيضًا جمع أي بيانات أو معلومات ذات صلة ، مثل أرقام المبيعات أو ملاحظات العملاء أو أبحاث السوق، والتي ستساعد في إثراء التحليل.
- حافظ على البساطة: ركز على أهم العوامل وتجنب الانغماس في التفاصيل التي لا صلة لها بالتحليل.
- كن صادقًا: لا تخف من تحديد نقاط الضعف والتهديدات ، حتى لو كانت غير مرتاحة لمواجهتها. الاعتراف بهذه العوامل هو الخطوة الأولى لمعالجتها.
- التعاون: إشراك العديد من المعنيين في عملية التحليل لاكتساب مجموعة متنوعة من وجهات النظر وضمان المشاركة في أي استراتيجيات ناتجة.
- المتابعة من خلال: استخدام الأفكار المكتسبة من تحليل SWOT لتطوير استراتيجيات قابلة للتنفيذ ، ومتابعة تلك الاستراتيجيات لتحقيق أهدافك.
- اتباع هذه الخطوات والنصائح، يمكن للشركات إجراء تحليل SWOT فعال واكتساب رؤية قيمة يمكن أن تساعد في صنع القرار وتحفيز النمو والنجاح.

تحليل Apple J SWOT

عوامل داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	1. سمعة قوية للعلامة التجارية 2. تصميم المنتج الأنيق 3. النظام البيئي للمنتجات 4. تتحكم Apple في أجهزتها وبرامجها وخدماتها	1. ارتفاع أسعار المنتجات 2. الاعتماد على عدد قليل من المنتجات 3. التخصيص المحدود 4. الاعتماد على الموردين
عوامل خارجية	الفرص	التحديات
	1. التوسع في أسواق جديدة 2. النمو في الخدمات 3. تستثمر Apple في ميزات الصحة والعافية 4. السيارات الكهربائية	1. المنافسة مثل Samsung و Amazon و Google 2. التغيرات التكنولوجية السريعة 3. الظروف الاقتصادية العالمية 4. الاعتماد على الشركاء الرئيسيين

تحليل السوات SWOT لشركة المراعي



Google

نقاط الضعف :

نقاط القوة :

- علامه تجاريه مشهوره
- زعيم البحث على الانترنت
- برنامج AdWords و AdSense
- الخدمات المسانده (Gmail و Youtube)
- التواجد في المواقع الكبيره مثل Myspace

- لا تربح من Youtube
- ضعف الشبكة الإجتماعيه بين المستخدمين
- محتوى البحث قابل للتغيير مثل (مشاكل الصين)
- ارتفاع تكلفه Data center



التهديدات :

الفرص :

- زياده الإنفاق الإعلاني في الانترنت
- زياده عدد مستخدمي الإنترنت
- تطوير محتوى البحث
- الإستحواذات مثل صفقه (DoubleClick)

- دخول مايكروسوفت كمنافس وصفقتها مع ياهو
- مشاكل بخصوص قضايا ملكيه المحتوى (ظهور وصلات عن برامج منسوخه)
- تضارب مصالح مع شركات اخرى مثل رفض خدمه Voice في iPhone بسبب تضرر شركه AT&T

أسئلة SWOT

أسئلة إيجابية

نقاط القوة

- ماذا تقطعه أفضل من الآخر؟
- ماذا يميز المؤسسة؟
- هل هناك ثقافة جماعية إيجابية؟
- ما درجة قوة سمعتك؟
- هل الرؤية واضحة وتوفر اتجاهًا محددًا؟

الفرص

- هل مطالب أصحاب المصلحة مراوغة؟
- هل يوجد أصحاب مصلحة لم يتم تناولهم؟
- كيف يمكن زيادة المشاركة؟
- ما هي فرص المتوفرة للمؤسسة؟
- كيف يمكننا خدمة الدول النامية بصورة أفضل؟

نقاط الضعف

- ماذا يفعله الآخرون أفضل منك؟
- كيف يمكنك أن تصبح أكثر كفاءة؟
- هل الموارد المناسبة متوفرة؟
- هل يمكنك مقاومة الضغوط السلبية؟

التحديات

- من يمكنه الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة بصورة أفضل؟
- ما هي التغييرات الواردة التي يمكن التغاضي عنها؟
- ما الذي يمثل عامل جذب بالنسبة لأصحاب المصلحة؟
- كيف يمكن تحويل البيئة النظامية؟
- كيف يمكن أن تشكل التقنية تهديدًا؟

أسئلة سلبية

بطاقة الأداء المتوازن



المحور المالي - محور العملاء - محاور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو

بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية.

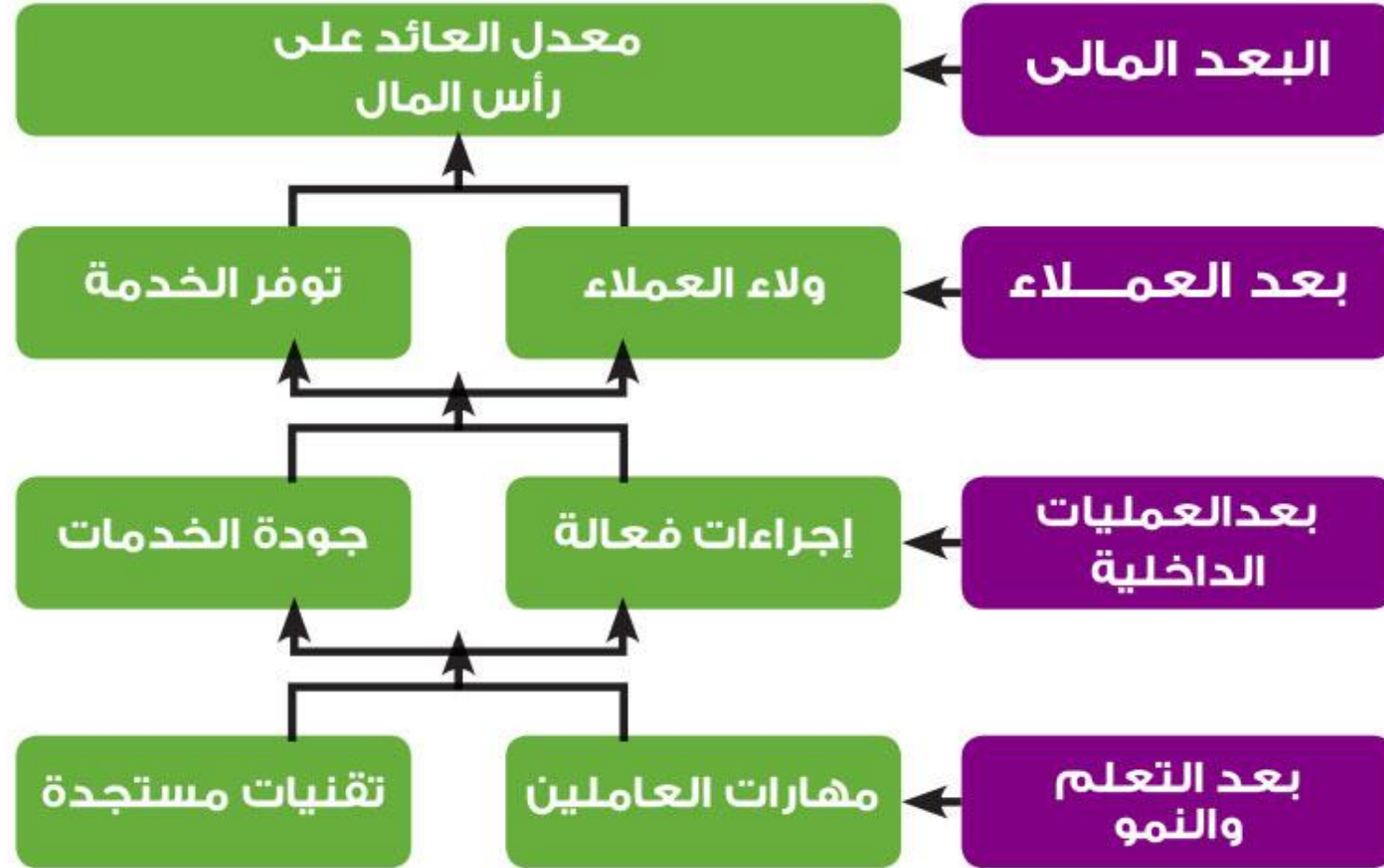
إن بطاقة الأداء المتوازن توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء، كما انها تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو

فوائد بطاقة الأداء المتوازن

1. مساعدة الإدارة في توضيح أهدافها الى الشركاء والموظفين
2. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من خلال لوحة قياس واحد
3. تقوية مفهوم تكوين مؤشرات اداء غير مالية بمعنى مؤشرات وصفية
4. ازالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية حيث ان كل عنصر يمثل سلسلة في مخططات الأثر والسبب الذى يمكن من تحقيق الهدف
5. وجود خطة واحد تعتمد على الشفافية – المحاسبة – تسهل اعداد الموازنه السنوية
6. موائمة الأهداف الشخصية وأهداف القسم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
7. تسهيل المراجعة الدورية وتسريع اجراءات التصحيح

دور العلاقات السببية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن



- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) هي أداة إدارية تهدف إلى قياس وتحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية وغير المالية. **وفيما يلي شرح لمكوناتها الرئيسية في نقاط:**

1. الرؤية والاستراتيجية :

- - تعتبر نقطة انطلاق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحدد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها التي يسعى لتحقيقها.

2. الأبعاد الأربعة الأساسية :

- - البعد المالي : يقيس الأداء المالي للشركة مثل الإيرادات والأرباح والعوائد على الاستثمار.
- - بعد العملاء : يهتم برضا العملاء وولائهم وتوسع الحصة السوقية.
- - العمليات الداخلية : يركز على كفاءة العمليات الداخلية وتحسين الإنتاجية والجودة.
- - التعلم والنمو : يقيس التطوير المهني للموظفين والابتكار ونقل المعرفة.

5. التوازن بين الأبعاد :

- تحقق بطاقة الأداء المتوازن توازنًا بين الأهداف المالية وغير مالية لضمان التنمية المستدامة.

6. التقييم والمتابعة :

- يعتمد النظام على التقييم الدوري للأداء بناءً على المؤشرات لمراجعة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

3. المؤشرات والمقاييس :

- - تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات لكل بُعد لقياس التقدم نحو الأهداف المحددة.

4. أهداف قابلة للقياس :

- - تسعى كل بُعد إلى تحقيق أهداف واضحة، قابلة للقياس والتقييم بشكل دوري.

1. البعد المالي :

1. الهدف الرئيسي : يركز على تحسين العوائد المالية لزيادة الأرباح وضمان استدامة المؤسسة.

2. المؤشرات المالية : تشمل الإيرادات، الأرباح، الهامش الربحي، العائد على الاستثمار، ونسبة النمو المالي.

3. الكفاءة في استخدام الموارد : تسعى إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الأصول وتخفيض التكاليف غير الضرورية.

4. إدارة المخاطر : يتضمن تحليل وإدارة المخاطر المالية لضمان استقرار المؤسسة ماليًا.

5. الاستدامة المالية : يضمن بقاء المؤسسة في وضع مالي جيد على المدى الطويل.

6. تحقيق رضا المستثمرين : من خلال تحقيق عوائد مرضية للمساهمين والمستثمرين.

2. بعد العملاء :

1. تحقيق رضا العملاء : يسعى إلى فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل مثالي لزيادة رضاهم.
2. ولاء العملاء : يقيس نسبة ولاء العملاء وتكرار الشراء كدليل على رضاهم المستمر.
3. نسبة الاستحواذ على السوق : يهدف إلى زيادة الحصة السوقية من خلال استقطاب عملاء جدد.
4. الاستجابة لاحتياجات العملاء : يركز على تحسين سرعة الاستجابة والخدمة المقدمة للعملاء.
5. الابتكار في المنتجات : تطوير منتجات جديدة تلبي رغبات العملاء وتلائم احتياجاتهم المتغيرة.
6. صورة العلامة التجارية : تعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسة بما يعزز قيمة العلامة التجارية في نظر العملاء.

3. العمليات الداخلية :

1. تحسين الكفاءة : تحسين العمليات الداخلية لتحقيق أكبر إنتاجية بأقل تكلفة.
2. جودة العمليات : التركيز على تحقيق الجودة العالية وتقليل معدلات الأخطاء في الإنتاج والخدمات.
3. التطوير والابتكار : تشجيع الابتكار وتطوير العمليات الداخلية لتعزيز الأداء.
4. المرونة التشغيلية : تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية بسرعة وفاعلية.
5. إدارة المخزون والموارد : ضبط كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخزون الزائد.
6. الإجراءات الرقابية : تطبيق عمليات رقابية تضمن سير العمليات وفق المعايير المطلوبة.

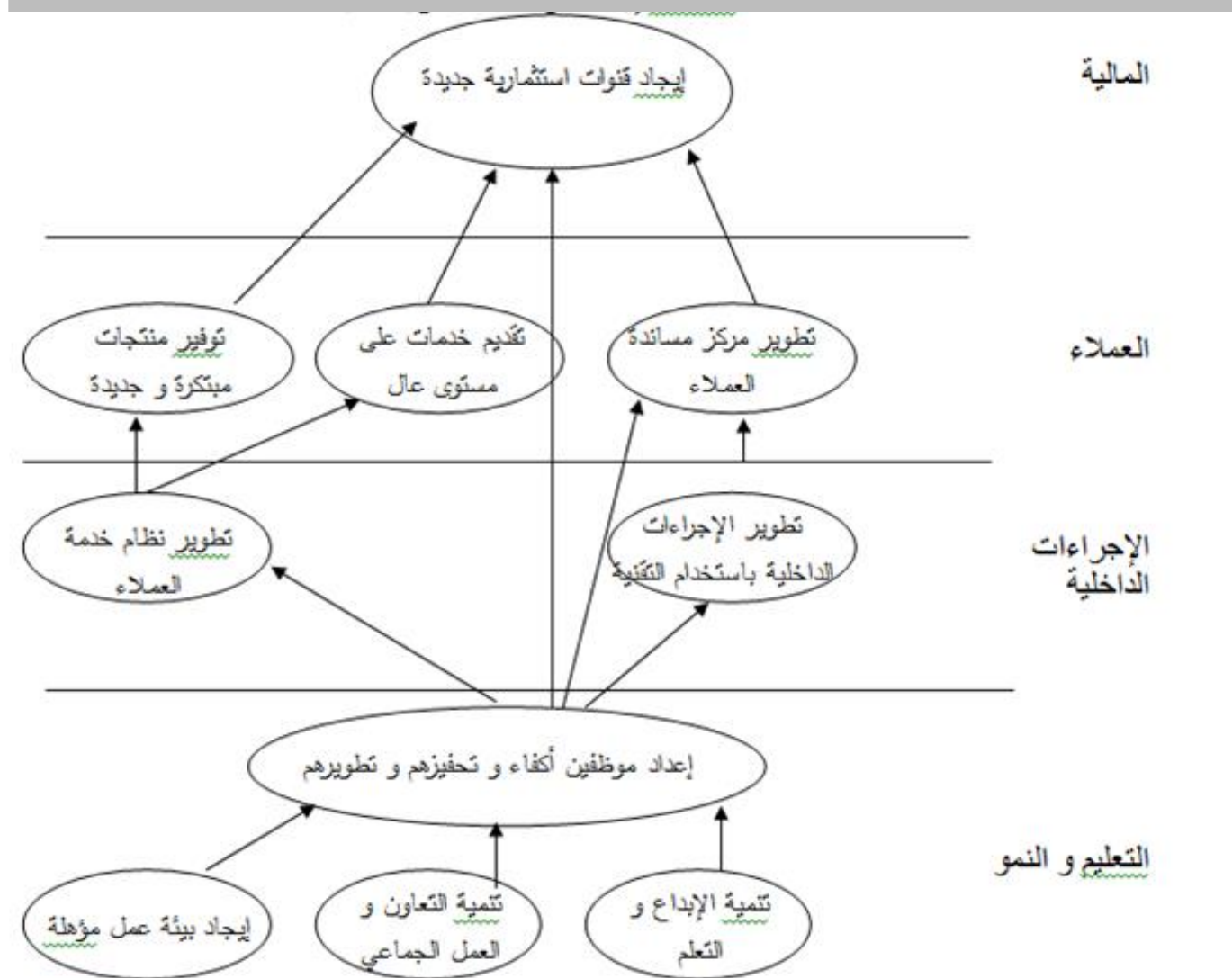
4. التعلم والنمو :

1. تطوير المهارات : الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.
2. الإبداع والابتكار : دعم ثقافة الإبداع وتوفير بيئة تشجع الابتكار ونقل الأفكار الجديدة.
3. رضا الموظفين : يسعى إلى تعزيز رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل صحية وتحفيزية.
4. الاستفادة من التكنولوجيا : استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
5. بناء القدرات التنظيمية : التركيز على تطوير قدرات المؤسسة وتعزيز بنيتها الداخلية.
6. الاستدامة في التعلم : إنشاء نظام تعلم مستمر يشمل كافة مستويات المؤسسة لضمان التكيف مع المتغيرات.

نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	-تحقيق نسبة مردودية عالية -تحسين عمليات الإنتاج -التحكم في الأعباء	-نمو رقم الأعمال -معدل هامش الربح	-زيادة المبيعات -تدنته التكاليف
العمليات الداخلية	-توسيع مخازن المؤسسة -إنتاج منتج وفق مواصفات الجودة -وتقلص خدمات بجودة عالية -زيادة العمال المشرفين	-سرعة الاستجابة للطلبات -احترام مواعيد التسليم -الطاقة الإنتاجية	-احترام معايير الجودة في إنتاج المنتجات والخدمات -زيادة وتحسين نوع الخدمات والمنتجات

العملاء	-إرضاء العملاء -الحفاظة على العملاء الحاليين -الحصول على عملاء جدد	-شكاوى الزبائن -الحصة السوقية -رضا العملاء	-العمل على إرضاء الزبون -تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنهم لكسب الولاء
التعلم والنمو	-تكوين العمال -وضع نظام للحوافز والمكافآت	-معدل فعالية التكوين -معدل الغياب -معدل احترام مخطط التكوين -معدل النزاعات الاجتماعية	-الترقية والعلاوات -تكوين جيد للعمال -التشجيع والدعم -والتحسين المستمر



Cost and return on investment evaluation

تقييم التكلفة والعائد على الاستثمار

Accounting Concept	Description	Keys for Project Selection
Present value (PV)	Value today of future cash flows.	The higher the PV, the better.
Net present value (NPV)	Present value of cash inflow (benefits) minus present value of cash outflow (costs).	The higher the NPV, the better.
Internal rate of return (IRR)	The interest rate that makes the net present value of all cash flow equal zero.	The higher the IRR, the better.
Payback period	The number of time periods needed to hit the break-even point. نقطة التعادل	The lower the payback period, the better.
Benefit cost ratio (BCR)	A ratio identifying the relationship <u>between the cost and benefits</u> of a proposed project.	

Internal Business Processes	Financial Performance
Customers	Employee Learning and Development



3- تقسيم الإدارة العليا فرق العمل الى اربعة مجموعات منظور لكل مجموعه يحدد به (مدخلات - وسائل التنفيذ - مخرجات) قائمة متوقعة من كل مجموعة للمقاييس المحتملة لكل عمل أو مجموعة أعمال

4- تحديد المقاييس الاستراتيجية بالاعتماد على كل مجموعة تحديد مصدر المعلومات - المخرجات النهائية عمل ورش عمل لكل مجموع لمتابعة التنفيذ وتصحيح الأخطاء

5- وضع خطة عمل والتطبيق بشكل شامل تجميع خطط عمل الأربعة فرق وضع خطة عمل واحدة تعتير مقياس للأداء BaseLine

• خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

- 1- تحديد هيكل بطاقة الأداء المتوازن
 - تحديد وحده الأعمال
 - تحديد القيم المالية لكل عمل
 - أهداف كل عمل
 - الربط بين الأعمال أو المهام (إن وجد)
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية
 - الحصول على استراتيجية المؤسسة
 - الرؤية - الرسالة
 - علاقات الأثر والسبب

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى من التخطيط

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

١. التعريف:

- التخطيط الإستراتيجي هو عملية وضع رؤية طويلة الأجل واتخاذ القرارات المتعلقة بتوجهات المؤسسة المستقبلية. يركز على تحديد الأهداف الرئيسية وكيفية تحقيقها على مدى سنوات.

٢. المدة الزمنية:

- يركز التخطيط الإستراتيجي على الأهداف بعيدة المدى، عادة ما بين ٣ إلى ٥ سنوات أو أكثر.

٣. المستوى الإداري:

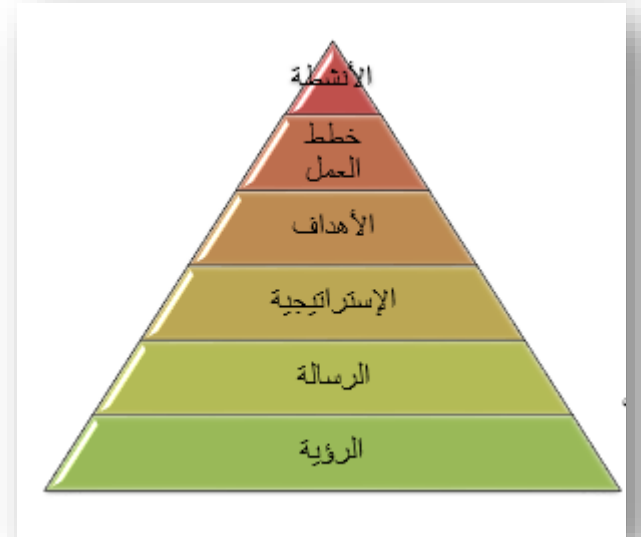
- يتم التخطيط الإستراتيجي في المستويات العليا للإدارة. يشارك فيه المدراء التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة، حيث يتم وضع الأهداف الكبرى للمؤسسة وتحديد مسارها العام.

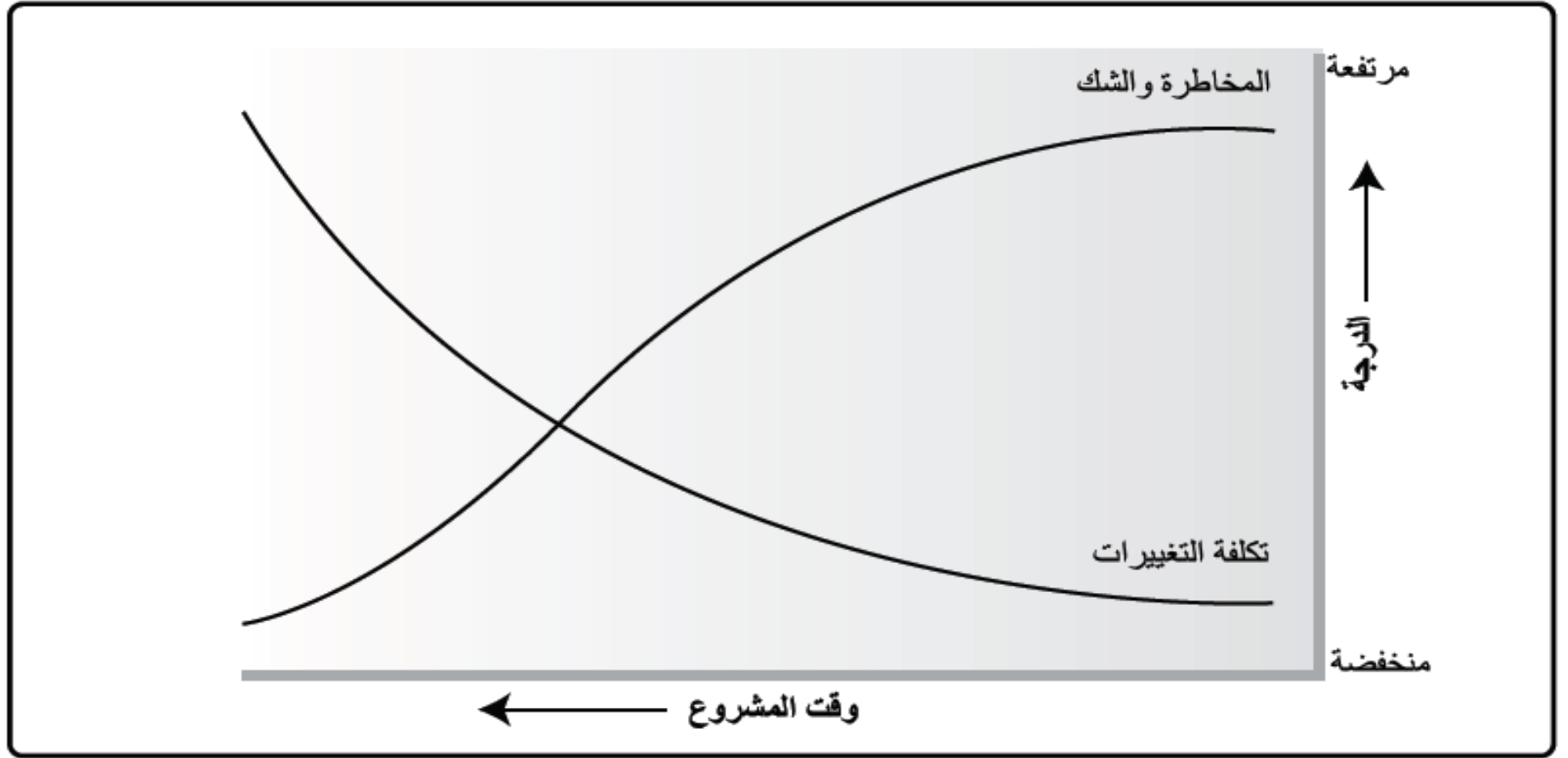
٤. التركيز:

- يركز التخطيط الإستراتيجي على الاتجاهات العامة والشاملة للمؤسسة، مثل التوسع في أسواق جديدة، تطوير منتجات جديدة، أو تبني تقنيات مبتكرة.

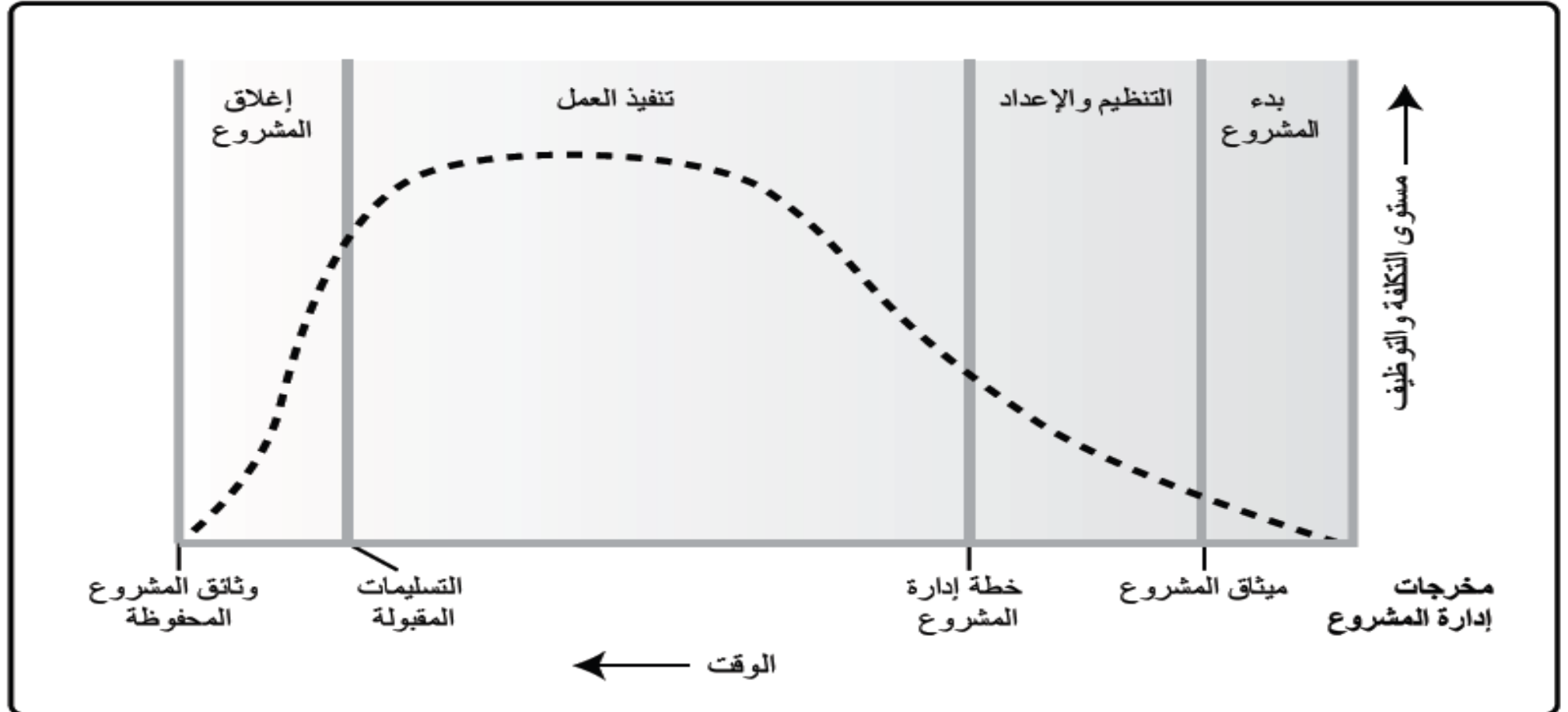
٥. المرونة:

- يتميز التخطيط الإستراتيجي بمرونته النسبية، حيث يسمح بإجراء تعديلات وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية أو الاتجاهات السوقية.





كيف ننفذ ما نخطط له



الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى من التخطيط

ثانياً: التخطيط التكتيكي خطط العمل

١. التعريف:

- التخطيط التكتيكي هو عملية وضع الخطط لتطبيق الأهداف الإستراتيجية بشكل أكثر تفصيلاً. يركز على ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط متوسطة المدى تتعامل مع الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

٢. المدة الزمنية:

- يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية أقصر من التخطيط الإستراتيجي، غالباً بين سنة إلى ثلاث سنوات.

٣. المستوى الإداري:

- يتم التخطيط التكتيكي عادة على مستوى الإدارة المتوسطة، حيث يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية من خلال تقسيمها إلى أهداف أكثر تفصيلاً.

٤. التركيز:

- يركز التخطيط التكتيكي على كيفية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية. يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المتوسطة المدى.

٥. المرونة:

- التخطيط التكتيكي أكثر تفصيلاً وأقل مرونة من التخطيط الإستراتيجي، لأنه يعتمد على القرارات الإستراتيجية العامة ولكنه قد يتطلب تعديلات في ضوء الأداء التشغيلي.



الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى من التخطيط

ثالثاً: التخطيط التشغيلي

١. التعريف:

- التخطيط التشغيلي هو التخطيط اليومي أو الشهري الذي يتم تطبيقه لتحقيق أهداف قصيرة الأجل. يركز على الخطط التفصيلية لتنفيذ العمليات اليومية داخل الأقسام.

٢. المدة الزمنية:

- التخطيط التشغيلي يغطي عادة فترة قصيرة تتراوح من يوم إلى سنة واحدة.

٣. المستوى الإداري:

- يتم التخطيط التشغيلي عادة على مستوى الإدارة الدنيا. يشمل المدراء التنفيذيين في الأقسام المختلفة مثل الإنتاج، التسويق، المبيعات، أو الموارد البشرية.

٤. التركيز:

- يركز التخطيط التشغيلي على التفاصيل اليومية والمهام التشغيلية التي تضمن استمرارية العمليات اليومية. يمكن أن يشمل خطط الإنتاج، جدول العمل، أو توزيع المهام.

٥. المرونة:

- التخطيط التشغيلي يكون أقل مرونة، لأنه يركز على تنفيذ الأنشطة اليومية التي يجب أن تتم بشكل دقيق وفقاً للخطط المحددة مسبقاً.



الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى من التخطيط

رابعاً: التخطيط الطارئ

١. التعريف:

- التخطيط الطارئ هو عملية إعداد خطط استجابة للأحداث أو الظروف غير المتوقعة التي قد تؤثر على سير العمل. يُعرف أيضًا بخطط الطوارئ، ويهدف إلى ضمان استمرارية العمل في حالات الأزمات.

٢. المدة الزمنية:

- لا يرتبط التخطيط الطارئ بمدة زمنية معينة، بل يعتمد على الحوادث أو الأزمات المحتملة التي قد تحدث في أي وقت.

٣. المستوى الإداري:

- يتم التخطيط الطارئ على جميع المستويات الإدارية، حيث تتطلب الأزمات استجابة سريعة وفعالة من جميع الأقسام.

٤. التركيز:

- يركز التخطيط الطارئ على التعامل مع الأزمات أو الظروف غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية، أو الانقطاعات التقنية، أو المشاكل المالية.

٥. المرونة:

- التخطيط الطارئ يحتاج إلى مرونة عالية، حيث يتطلب اتخاذ قرارات سريعة والتكيف مع المواقف غير المتوقعة.



الجانب	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي	التخطيط الطارئ
التعريف	يركز على تحديد الأهداف والرؤية الطويلة الأمد للشركة وكيفية تحقيقها.	يركز على الوسائل والخطط التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى المتوسط.	يركز على المهام اليومية والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف التكتيكية.	يهدف إلى التعامل مع الأزمات والمواقف غير المتوقعة بسرعة وكفاءة.
المدة الزمنية	طويلة الأمد (عادة 3 إلى 5 سنوات أو أكثر).	متوسطة الأمد (عادة من 1 إلى 3 سنوات).	قصيرة الأمد (شهر إلى سنة).	غير محددة، يتم استخدامها عند الحاجة.
المستوى الإداري	الإدارة العليا (المدير التنفيذي، مجلس الإدارة).	الإدارة الوسطى (مديرو الأقسام، رؤساء الفرق).	الإدارة التشغيلية (المشرفون، المديرون التشغيليون).	جميع المستويات الإدارية حسب الحاجة.
التركيز	يركز على الرؤية المستقبلية والأهداف الكبرى.	يركز على كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من خلال خطط محددة.	يركز على العمليات اليومية والمهام المحددة.	يركز على التعامل الفوري مع الأزمة أو الحدث غير المتوقع.
المرونة	منخفضة المرونة، يحتاج لتغييرات كبيرة عند التعديل.	متوسطة المرونة، قابل للتعديل وفق الحاجة.	عالية المرونة، يمكن التعديل حسب الظروف اليومية.	عالية المرونة، يتطلب استجابة فورية وسريعة للتغيرات المفاجئة.

يهدف إلى التعامل مع
الأزمات والمواقف غير
المتوقعة بسرعة
وكفاءة.

عالية المرونة، يمكن
التعديل حسب الظروف
اليومية.

جميع المستويات
الإدارية حسب الحاجة.

متوسطة المرونة، قابل
للتعديل وفق الحاجة.

متوسطة الأمد (عادة من
1 إلى 3 سنوات).

غير محددة، يتم
استخدامها عند الحاجة.

يركز على الوسائل
والخطط التي تدعم تحقيق
الأهداف الاستراتيجية على
المدى المتوسط.

يركز على كيفية تنفيذ
الأهداف الاستراتيجية من
خلال خطط محددة.

يركز على تحديد
الأهداف والرؤية
الطويلة الأمد للشركة
وكيفية تحقيقها.

طويلة الأمد (عادة 3
إلى 5 سنوات أو أكثر).

الإدارة التشغيلية
(المشرفون، المديرون
التشغيليون).

عالية المرونة، يتطلب
استجابة فورية
وسريعة للتغيرات
المفاجئة.

يركز على الرؤية
المستقبلية والأهداف
الكبرى.

الإدارة العليا (المدير
التنفيذي، مجلس
الإدارة).

يركز على المهام
اليومية والعمليات
اللازمة لتحقيق الأهداف
التكتيكية.

يركز على التعامل
الفوري مع الأزمة أو
الحدث غير المتوقع.

يركز على العمليات
اليومية والمهام
المحددة.

منخفضة المرونة،
يحتاج لتغييرات كبيرة
عند التعديل.

الإدارة الوسطى (مديرو
الأقسام، رؤساء الفرق).

قصيرة الأمد (شهر إلى
سنة).

يهدف إلى التعامل مع
الأزمات والمواقف غير
المتوقعة بسرعة
وكفاءة.

عالية المرونة، يمكن
التعديل حسب الظروف
اليومية.

جميع المستويات
الإدارية حسب الحاجة.

متوسطة المرونة، قابل
للتعديل وفق الحاجة.

متوسطة الأمد (عادة من
1 إلى 3 سنوات).

غير محددة، يتم
استخدامها عند الحاجة.

يركز على الوسائل
والخطط التي تدعم تحقيق
الأهداف الاستراتيجية على
المدى المتوسط.

يركز على كيفية تنفيذ
الأهداف الاستراتيجية من
خلال خطط محددة.

يركز على تحديد
الأهداف والرؤية
الطويلة الأمد للشركة
وكيفية تحقيقها.

طويلة الأمد (عادة 3
إلى 5 سنوات أو أكثر).

الإدارة التشغيلية
(المشرفون، المديرون
التشغيليون).

عالية المرونة، يتطلب
استجابة فورية
وسريعة للتغيرات
المفاجئة.

يركز على الرؤية
المستقبلية والأهداف
الكبرى.

الإدارة العليا (المدير
التنفيذي، مجلس
الإدارة).

يركز على المهام
اليومية والعمليات
اللازمة لتحقيق الأهداف
التكتيكية.

يركز على التعامل
الفوري مع الأزمة أو
الحدث غير المتوقع.

يركز على العمليات
اليومية والمهام
المحددة.

منخفضة المرونة،
يحتاج لتغييرات كبيرة
عند التعديل.

الإدارة الوسطى (مديرو
الأقسام، رؤساء الفرق).

قصيرة الأمد (شهر إلى
سنة).

تذكر

التخطيط الاستراتيجي: يتعامل مع الصورة الكبيرة للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية.



التخطيط التكتيكي: يدعم الخطة الاستراتيجية عبر تحديد طرق ووسائل تحقيقها.

التخطيط التشغيلي: ينفذ الإجراءات اليومية لدعم الأهداف التكتيكية.

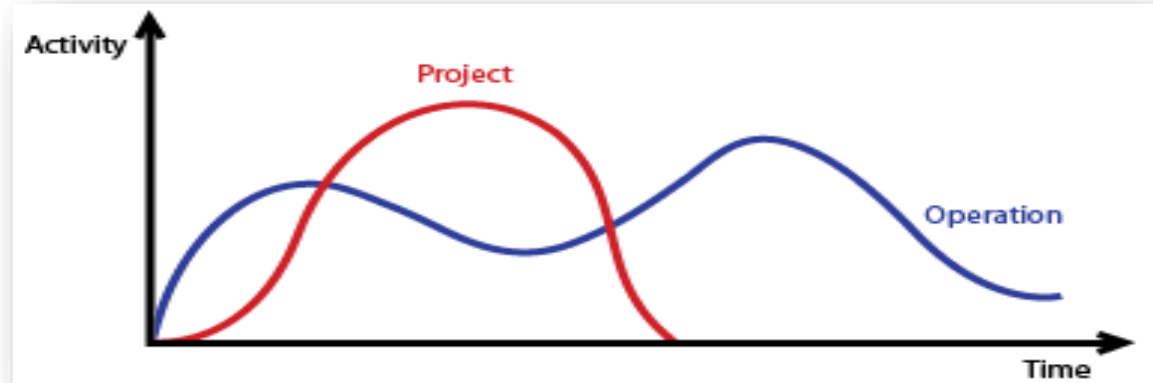
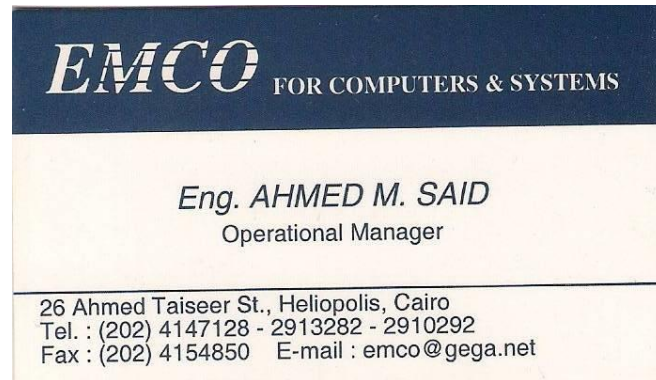
التخطيط الطارئ: مخصص للاستجابة الفورية للأزمات أو الطوارئ.

خطط العمل

خطط العمل الأساسية

الوصف	الخطة
هذا المجال يشمل ذلك تطوير ميثاق العملية وخطة إدارة العملية ، وتنفيذ عملية متكامل لمراقبة التغيير ، وإغلاق العملية .	الإدارة المتكاملة
وتتألف هذه المنطقة من جمع المتطلبات ، إنشاء هيكل تجزئة العمل ، وتعريف نطاق والتحقق والسيطرة .	إدارة نطاق
هذا المجال يشمل تعريف النشاط وتسلسل ، وتقدير موارد النشاط ، وتقدير المدة ، والتنمية ومراقبة الجدول الزمني .	إدارة الوقت
هذا المجال يتضمن تقدير التكاليف ، ووضع الميزانيات ، والتحكم .	إدارة التكلفة
هذا المجال ينطوي على تخطيط الجودة ، وضمان الجودة ، والسيطرة عليها .	إدارة الجودة
هذا المجال ينطبق على وضع خطة للموارد البشرية واكتساب وتطوير وإدارة فريق العملية .	إدارة الموارد البشرية
هذا المجال ينطوي على تحديد أصحاب المصلحة والإدارة والتخطيط والاتصالات ، وتوزيع المعلومات ، وإعداد تقارير الأداء .	إدارة الاتصالات
يصف هذا المجال تخطيط إدارة المخاطر وتحديد المخاطر والنوعية والكمية لتحليل المخاطر ، والمخاطر التخطيط للاستجابة ، والرصد والمراقبة .	إدارة المخاطر
هذا المجال يركز على تخطيط الشراء ، والقيام ، بالإدارة ، وإغلاق الصفقات .	إدارة المشتريات

ادارة خطط العمل المتكررة والغير متكررة



مقارنه فيما بين ادارة خطط العمل المتكررة والغير متكررة

البند	الأنشطة المتكررة	الأنشطة الغير متكررة
الاسم	عملية	مشروع
تحقق متطلبات الممول	نعم	نعم
الوقت	محدد	محدد
تحتاج الى الالتزام بالموارد	نعم	نعم
تحتاج الى تخطيط ومراقبة	نعم	نعم
مصدر الموارد	ثابت	متغير
الجانب المالى	يركز على المكسب	يركز على الميزانية
طبيعة المالك	تجارى	استثمارى
الجدول الزمنى	مفسر	موجز

مؤسسات تبنت استراتيجية التحول الرقمي فى رؤيتها ورسالتها



○ الرؤية: قيادة الابتكار التكنولوجي الذي يجعل العالم أكثر ذكاءً".

○ الرسالة: تقديم حلول أعمال ذكية عبر تكنولوجيا البيانات السحابية والذكاء الاصطناعي

لتحسين حياة الناس وأداء الأعمال".

كيفية تضمين التحول الرقمي: الرؤية توضح التركيز على الابتكار الرقمي، بينما الرسالة تعكس استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي كجزء أساسي من إستراتيجيتها.



○ الرؤية: تمكين كل شخص وكل مؤسسة على هذا الكوكب لتحقيق المزيد".

○ الرسالة: تمكين الأشخاص والمؤسسات من خلال تكنولوجيا رقمية متقدمة لتحقيق الابتكار".

كيفية تضمين التحول الرقمي: تعكس الرؤية تمكين المؤسسات والأفراد، في حين تؤكد الرسالة التزام

مايكروسوفت بتوفير التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الابتكار.

عوامل اساسية نجاح التخطيط الاستراتيجي

اشتراك القاده والمديرين (النمط الديمقراطي - النمط الحر)

اشتراك الموظفين (التجربة الصينية)

تحديد الأدوار والمسؤوليات ARCI

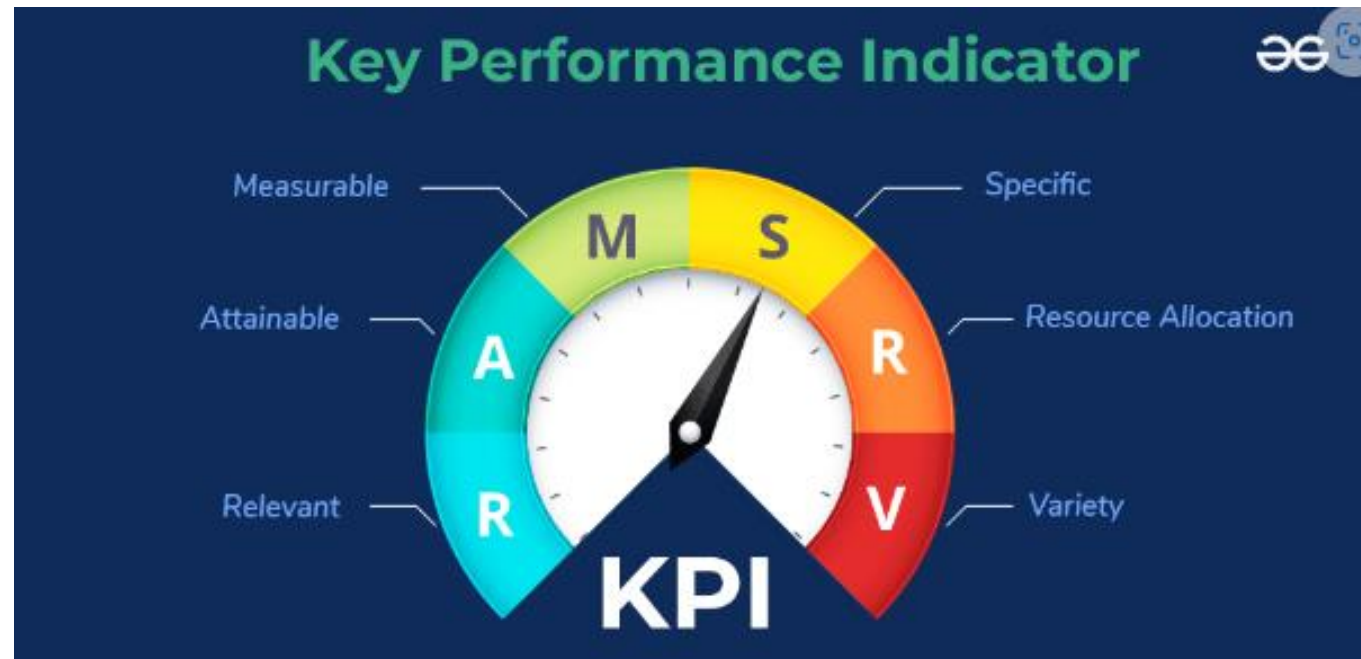
الهيكل التنظيمية وتأثيرها على الأداء

الخطط الرشيقه AGILE

اساليب الاشراف والمتابعه (منع حدوث الأخطاء- الأكتشاف قبل الحدوث)

تحسين التواصل الداخلي

مؤشرات الأداء KPI



كيف تحدد المنظمة مدى تقدمها نحو أهدافها؟

إن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ KPI أو مؤشرات النجاح الأساسية KSI تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها. وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف.

مؤشرات الأداء الرئيسية، المعروفة أيضا باسم مؤشرات النجاح الرئيسية، ضرورية في مساعدة المؤسسات على تحسين، و تحديد، وقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. بمجرد ان حددت المنشأة أهدافها و حددت اصحاب المصلحة الرئيسيين في دعم هذه الأهداف، فمن الأفضل الاستعدادا لوضع منهج منظم لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق تلك الأهداف المحددة سلفا.



شروط عامة للمؤشر الجيد

- تحقيق الوضوح التنظيمي فيما يتعلق بأهداف الأداء المحددة في علاقتها برؤية الشركة وقيمتها.
- رصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف بفعالية بمقاييس الأداء.
- إجراء تحليل دوري كوسيلة لتقييم ما إذا كان أو لم تكن الاهداف قصيرة الأجل، أو المؤشرات، تعمل جميعا في دعم هدف الأداء الرئيسي.
- تعزيز بيئة من تحسين الأداء وتحفيز الموظفين، باستراتيجيات التحسين المستمر.
- تأكد من أن العمل يسير بمحاذاة الأهداف المتفق عليها مع العميل بشكل صحيح ، وبالتالي ضمان تحسين التعاون ورؤية جيدة لجميع مجالات المنشاء، بما في ذلك الالتزام التعاقدية.

مستويات مؤشرات الأداء :

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة .. والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية .

ويضم كل من المستويات الآتية :

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.



9

أ- قياس الأداء الفردي :

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها . ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة .

وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل:
مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة . والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري . والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية . ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين . ومدى الانتظام والانضباط في العمل . وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل . والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها .

8

ب- قياس أداء الوحدات التنظيمية :

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة: لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية، مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل، واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

ج- قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة :

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدون) < Stakeholders > .

فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة و ما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

ومن أهم الأدوات لتقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية . وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية (مثل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي) بمهام الرقابة على أداء المؤسسات والبرامج في التعليم فوق الثانوي اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المؤسسات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخططها الإستراتيجية.

إن مؤشرات تقويم الأداء الفردي لا تكفي لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة وذلك لأن الأنشطة كثيرة ومتعددة .. ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية أو يصعب قياسه ، ولذلك نَعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي.

أدوات قياس الأداء

❖ المشاريع	❖ الأهداف	❖ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
❖ التقارير	❖ المنتديات	❖ الميزانية
❖ المكافآت	❖ اللقاءات والاجتماعات	❖ التواصل
❖ بطاقة الأداء	❖ تقارير الأداء	❖ اللوحات والرسوم البيانية
❖ المتوازن	❖ الخطط	❖ النقاشات
❖ التكنولوجيا	❖ التدريب	

أمثلة لمقاييس الأداء



% تغيرات الميزانية

% دوران الموظفين

% حجوزات الفنادق

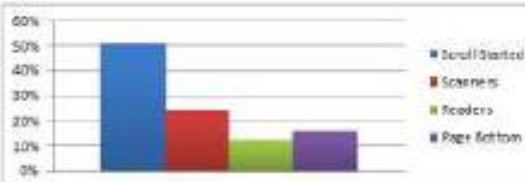
\$ إيرادات

وقت لإتمام الطلب

الأشكال المختلفة لمقاييس الأداء

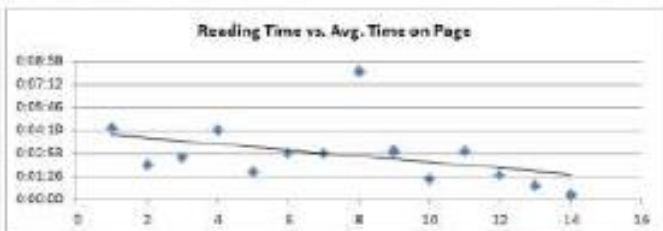
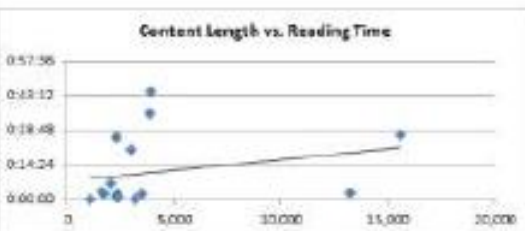
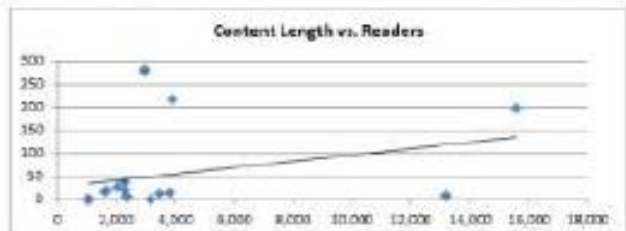
Scrollers, Scanners & Readers: Analytics Ninja Blog

Scrollers, Scanners & Readers	Total	Percent	Unique	Percent
Allowed Scrolling	8,135		7,047	
Scroll Started	3,659	45%	3,577	51%
Scanners	1,766	22%	1,630	24%
Readers	914	11%	896	13%
Content Bottom (Scanners + Readers)	2,680	33%	2,526	37%
Page Bottom	1,123	14%	1,162	16%
Page Bottom vs. Content Bottom		42%		43%



Correlation	Coefficient
Content Length vs. Scanners	-0.262
Content Length vs. Readers	0.346
Content Length vs. Reading Time	0.232
Content Length vs. Scanner Time	0.479
Content Length vs. Page Bottom T	0.037
Reading Time vs. Avg. Time on Page	0.554
Page Bottom Time vs. Avg. Time on Page	0.394

Averages	Time
Average Time before Scroll	0:27:55
Average Scanner Time	0:00:08
Average Reading Time	0:01:01
Average Page Bottom Time	0:14:04
Average Time on Page	0:02:35
Scroll Allowed vs. Pageviews	96.88%
Average Content Length	2350.62



Page	Scroll Allowed	Unique Scroll Allowed	Content Length	Scroll Started	Percent Started	Time before Scroll	Scanners	Percent Scanners	Scanner Time	Readers	Percent Readers	Reading Time	Readers vs Scanners	Percent Page Bottom	Page Bottom Time	Page Bottom vs. Content Bottom	Avg. PW	Unique PW	Unique Allowed vs.	Percent on Page	Avg. Time on Page
/blog/2011/08/how-google-analytics-calculates-unique-visitors	948	850	11,577	728	84%	0:05:25	51	4%	0:00:18	197	18%	0:26:43	369	14%	0:21:17	40%	1.38	1,156	867	94%	0:04:38
/blog/2011/12/how-unique-are-unique-visitors-in-google	524	491	7,990	361	88%	0:08:27	216	27%	0:00:13	280	37%	0:20:29	376	21%	0:27:25	43%	1.91	1,147	862	100%	0:02:30
/blog/2011/09/multi-touch-attribution-with-google-analytics	807	743	2,912	500	75%	0:10:02	168	20%	0:00:12	216	29%	0:45:07	304	15%	0:41:18	59%	1.99	1,132	743	100%	0:02:39
/blog/2011/02/conversion-funnel-analysis-abandonment	689	597	13,280	196	28%	0:14:48	5	1%	0:00:10	8	1%	0:03:59	62	6%	0:01:27	46%	1.79	805	609	96%	0:04:20
/blog/2008/10/conversion-funnel-analysis-abandonment	141	120	1,464	113	80%	0:09:54	50	48%	0:00:09	57	31%	0:26:04	41%	31%	0:13:18	94%	1.81	154	101	98%	0:01:48
/blog/2009/08/advanced-segments-to-track-conversion-f	194	98	1,581	50	51%	0:41:53	44	45%	0:00:07	17	17%	0:03:14	28%	24%	0:03:39	99%	1.54	182	126	71%	0:02:52
/blog/2009/09/google-analytics-goals-source-mid-hist	122	119	2,018	97	80%	0:02:56	51	27%	0:00:11	28	28%	0:06:40	46%	18%	1:32:45	28%	1.58	134	113	100%	0:02:52
/blog/category/conversion-attribution	70	63	1,812	52	60%	0:03:15	14	20%	0:00:12	15	24%	0:06:05	32%	11%	0:00:10	30%	1.77	70	62	100%	0:07:59
/blog/2011/02/google-product-search-for-a-free.html	62	45	1,248	87	98%	0:03:28	39	45%	0:00:12	20	48%	0:00:51	51%	14%	0:01:18	36%	1.18	53	45	100%	0:03:04
/blog/2010/08/the-analytics-slice-and-dice-the-importan	45	33	1,446	29	74%	0:03:12	6	15%	0:00:10	12	31%	0:02:13	67%	7%	0:01:00	99%	1.83	55	40	98%	0:03:35
/blog/2009/01/segment-by-match-type-in-google-analyt	43	37	1,997	34	92%	0:02:23	12	32%	0:00:12	19	51%	0:02:29	61%	7%	0:10:11	23%	1.19	43	37	100%	0:03:02

معايير مصطلحات

الأهداف تبدأ بأفعال

زيادة رضا العملاء

KPIs تبدأ برموز

- \$ = قيمة
- # = عدد
- % = نسبة
- \$ إيرادات من كل عميل
- # إحتجاجات
- % رضا العملاء

• المبادرات تبدأ بإسم أو صفة

• برنامج علاقات العملاء

تقسيم الأهداف الذكية

هدف ذكي	زيادة قاعدة العملاء بنسبة ٢٠% من حصة السوق مع نهاية السنة المالية وتحت قيادة مدير عام المبيعات
=	
Objective هدف صغير	زيادة قاعدة العملاء
+	
KPI مؤشر الأداء الرئيسي	% حصة السوق
+	
Target هدف للوصول إليه	20%
+	
Timeframe الوقت المحتمل	نهاية السنة المالية
+	
Responsible مسؤولة	مدير عام المبيعات

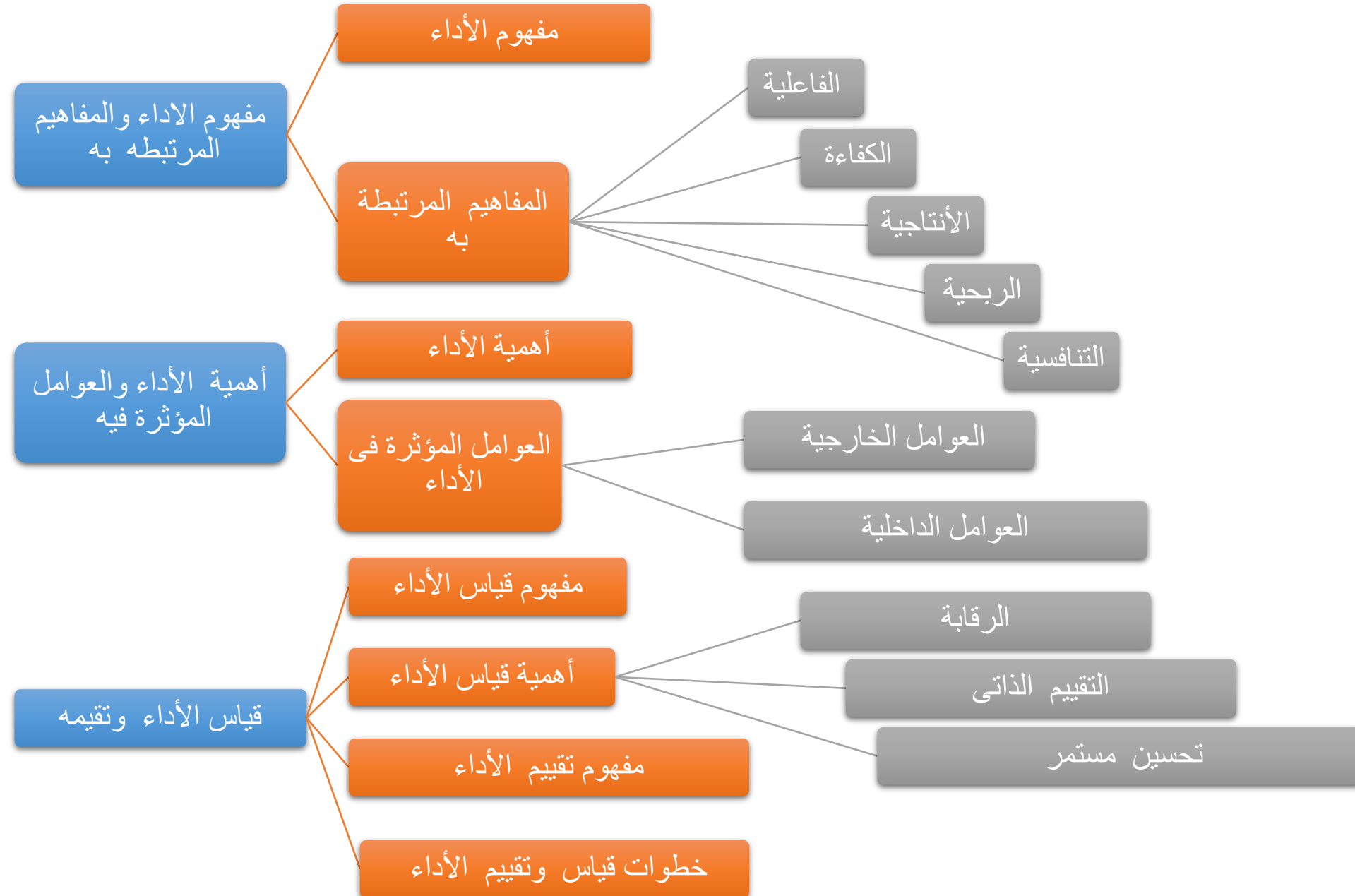
هل توافق على ما يلي

منافسة

يجب أن تقاس المؤشرات بطريقة كمية

ملاحظة رقم ١ : من المهم تحديد المؤشر مثلاً لزيادة المبيعات "يجب أن يضع اعتبارات مثل القياس بالوحدات المباعة أو قيمة المبيعات،....."

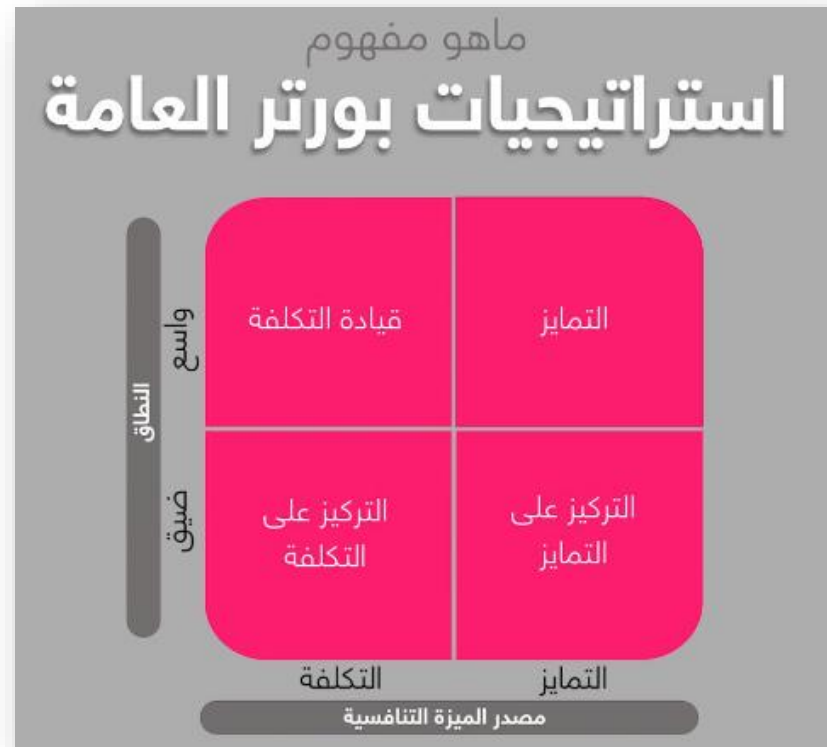
ملاحظة رقم ٢ : أهمية تحديد الأهداف لكل مؤشر من مؤشرات حجم العمل . فمثلاً "تقليل معدل دوران العمالة بنسبة 5% في السنة" هو هدف واضح يفهمه الجميع ويستطيعوا تحقيقه بيسر .



استراتيجية مايكل بورتر

BMW- Walt Disney - Nike

أطلق "بورتر" على هذه الاستراتيجيات العامة الأسماء الآتية: "قيادة التكلفة" (من دون خدمات إضافية)، و"التمايز" (تأسيس منتجات وخدمات فريدة من حيث جاذبيتها)، و"التركيز" (تقديم خدمات متخصصة في أسواق متخصصة). ومن ثمّ قسّم استراتيجية التركيز إلى قسمين: "التكلفة والتركيز" و"التمايز والتركيز" كما هو مُبيّن في الصورة أدناه:



- مايكل بورتر وضع استراتيجيات عامة للتنافس تساعد الشركات على بناء ميزة تنافسية وتحقيق النجاح في السوق. هذه الاستراتيجيات تُعرف باسم استراتيجيات بورتر العامة ، وتشمل **التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز، واستراتيجية التركيز. 3**

- 1. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership):
 - تهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تصبح الشركة **أقل الشركات تكلفة في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.**
 - تعتمد الشركة هنا على **خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع**، مما يسمح لها بتقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين أو تحقيق **هوامش ربح أعلى.**
 - تركز الشركة في هذه الاستراتيجية **على الكفاءة، مثل تحسين العمليات، واستخدام التقنيات الحديثة، والحصول على المواد الخام بتكلفة منخفضة.**
 - شركة ريان إير: الجوية الأيرلندية ركزت على خفض التكاليف لتوفر أرخص تذاكر طيران. وتشغيل طائرات موحدة، وتبسيط عمليات الحجز.
 - ول مارت: العملاق الأمريكي للتجزئة حقق مكانته المهيمنة من خلال التركيز على تقديم أسعار منخفضة للغاية. يستخدمون نظامًا فعالًا للإمداد والتوزيع، ويتفاوضون بقوة مع الموردين.

- 2. استراتيجية التمايز (Differentiation):
 - في هذه الاستراتيجية، تسعى الشركة إلى **تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومميزة** تلبي احتياجات معينة للعملاء **وتجعلها مختلفة عن المنافسين.**
 - تعتمد استراتيجية التمايز على تقديم منتجات ذات جودة عالية أو **مواصفات خاصة، وتوفير خدمات إضافية، وبناء علامة تجارية قوية.**
 - تهدف الشركة إلى جذب العملاء الذين يرغبون في **دفع سعر أعلى مقابل الحصول على هذه المميزات.**
 - مثال : شركات مثل آبل تستخدم التمايز، حيث تقدم منتجات عالية الجودة بتصاميم مبتكرة، وتجربة مستخدم مميزة.
 - رولكس: تتميز ساعات رولكس بجودتها العالية وحرفيتها، مما يجعلها رمزًا للرفاهية. تستهدف الشركة شريحة محددة من العملاء الذين يقدرون الساعات الفاخرة.

- 3. استراتيجية التركيز (Focus Strategy) :
- - **تركز هذه الاستراتيجية على شريحة سوقية معينة أو مجموعة محددة من العملاء بدلاً من استهداف السوق ككل.**
- - توجد استراتيجيتان فرعيتان داخل استراتيجية التركيز، هما:
- - التركيز والتكلفة (Cost Focus) : تقوم الشركة بتقديم منتجات منخفضة التكلفة لشريحة معينة في السوق.
- - التركيز والتمايز (Differentiation Focus) : تقوم الشركة بتقديم منتجات فريدة ومميزة لتلبية احتياجات شريحة معينة من السوق.
- - **تعتمد استراتيجية التركيز على فهم احتياجات شريحة معينة من العملاء بشكل عميق وتقديم منتجات أو خدمات متخصصة.**
- - مثال : شركات مثل فيراري تعتمد على التركيز والتمايز، حيث تستهدف شريحة من العملاء تفضل السيارات الفاخرة والأداء العالي.
- **ريد بول:** تركز ريد بول على مشروبات الطاقة، ونجحت في بناء علامة تجارية قوية مرتبطة بالرياضات المتطرفة وأسلوب الحياة النشط. بدلاً من المنافسة في سوق المشروبات الغازية الشامل، اختارت ريد بول أن تستهدف شريحة محددة من المستهلكين.
- متى تختار الشركات هذه الاستراتيجيات؟
- - قيادة التكلفة : عندما يكون التركيز على تخفيض التكاليف وتقديم أسعار تنافسية هو السبيل للفوز في السوق.
- - التمايز : عندما يتميز السوق بوجود عملاء مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل جودة أو مواصفات أفضل.
- - التركيز : عندما تركز الشركة على شريحة سوقية ضيقة يمكن تلبية احتياجاتها بشكل أفضل من المنافسين.
- اختيار الاستراتيجية يعتمد على تحليل المنافسة، واحتياجات العملاء، وقدرات الشركة نفسها.

المحور الثالث

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات ودور التقنية

OPERATION

تحليل العمليات واستخدام التقنيات

تحليل عمليات الأعمال

• **تحليل عمليات الأعمال:** هو الخطوة الأولى التي تساعد في فهم كيفية عمل المؤسسة حاليًا وما هي أوجه القصور. هذا التحليل يمكن أن يكشف عن الحاجة إلى تحسينات يمكن تحقيقها.

• **استخدام التقنيات:** يعتمد على نتائج تحليل العمليات لتحسين وتبسيط الإجراءات عبر استخدام التكنولوجيا. حيث يتيح تنفيذ التحسينات المستخلصة من تحليل العمليات بكفاءة أعلى، مع تمكين الشركة من التكيف مع التقنيات الحديثة والاتجاهات الجديدة.

ملخص:

- **تحليل عمليات الأعمال** يركز على تحسين الإجراءات والعمليات القائمة.
- **استخدام التقنيات** يركز على تحويل الأعمال باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- **الجمع بين الاثنين** يمكن أن يؤدي إلى تحقيق كفاءة أعلى، تحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

تحليل العمليات واستخدام التقنيات

- أولاً: تحليل عمليات الأعمال (Business Process Analysis - BPA)
- هو عبارة عن عملية تقييم وتحليل جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الشركة من أجل تحسين الكفاءة وتبسيط العمليات. يتضمن تحليل عمليات الأعمال العديد من الخطوات التي تركز على فهم تدفق العمل وتحديد المشاكل أو الفرص للتحسين.
- خطوات تحليل عمليات الأعمال:
-
- 1. التحديد والتوثيق : تحديد العمليات الأساسية داخل المؤسسة وتوثيق كل خطوة، بما في ذلك المدخلات، المخرجات، والأدوار المشاركة.
-
- 2. التحليل : دراسة العمليات الحالية لتحليل نقاط القوة والضعف. يشمل هذا التعرف على الفجوات في الكفاءة، الاختناقات، وتكرار العمل.
-
- 3. التقييم : تقييم الكفاءة الحالية للعمليات من حيث الوقت والتكاليف والجودة وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
-
- 4. إعادة التصميم : اقتراح تغييرات أو تحسينات على العمليات لتحسين الأداء العام. يمكن أن تشمل هذه التحسينات تقليل الخطوات الزائدة،
- 5. التنفيذ : تنفيذ التغييرات التي تم تحديدها، بما في ذلك استخدام تقنيات أو أدوات جديدة لتحسين العملية من خلال المراقبة والرصد

تحليل العمليات واستخدام التقنيات

- ثانيًا: تطبيق التحول (Apply Transformation) التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية تقديم القيمة للعملاء وكيفية عمل الشركات داخليًا. يشمل تغيير نماذج الأعمال، تعزيز الابتكار، وتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال التكنولوجيا.

خطوات تطبيق التحول

- 1. تقييم الوضع الحالي : يبدأ التحول بفهم الوضع الحالي للشركة من حيث التكنولوجيا والبنية التحتية والعمليات. بهدف تحديد الأهداف والأولويات ، سواء كانت تحسين تجربة العملاء، تعزيز الكفاءة التشغيلية، أو تطوير منتجات
- 3. الاستثمار في التكنولوجيا : تحديد وتطبيق التقنيات المناسبة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء (IoT)، التحليلات المتقدمة،
- 4. تحديث المهارات والثقافة : يتطلب التحول تعليم وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة للعمل.
- 5. إعادة تصميم العمليات : اعتمادًا على التكنولوجيا الجديدة، يتم إعادة تصميم عمليات الأعمال لتكون أكثر كفاءة واستجابة للتغيرات.
- 6. التكامل والتنسيق : يتم دمج الأنظمة الجديدة مع العمليات الحالية، لضمان سلاسة العمل بين الأنظمة المختلفة.
- 7. التحليل والتحسين المستمر : مثل تحليل عمليات الأعمال، يتطلب التحول متابعة مستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف والاستفادة الكاملة من التكنولوجيا.

تحليل العمليات واستخدام التقنيات



تسلا: (Tesla)

- الابتكار التكنولوجي: تستخدم تسلا الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتطوير سيارات ذاتية القيادة وتحسين كفاءة الطاقة في منتجاتها.
- الاستراتيجية: توظيف التكنولوجيا لتطوير منتجات مبتكرة تغير قواعد السوق وتعزز الاستدامة.

أوبر: (Uber)

- الابتكار التكنولوجي: استخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي لتحديد المسارات المثلى وتقديم توصيات بناءً على الطلب في الوقت الحقيقي.
- الاستراتيجية: التركيز على تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

Uber

1. Eliminate – التخلص من العمليات غير الضرورية

- التحليل الأولي:

- تحليل العملية بشكل شامل لتحديد جميع الخطوات الفرعية والموارد المستخدمة. السؤال

الأساسي هنا: هل هذه الخطوة تضيف قيمة للعملية أو العميل؟

- التخلص من الفاقد:

- الفاقد يمكن أن يأتي في أشكال متعددة مثل الوقت المهدور، الجهد الزائد، أو التكرار غير

الضروري. على سبيل المثال، يمكن أن تكون هناك خطوات في العملية تمثل مرحلة مراجعة زائدة

لا تضيف قيمة، وبالتالي يمكن إلغاؤها.

- الأدوات:

- يمكن استخدام أدوات مثل **Lean** و **Six Sigma** لتحليل العمليات وتحديد الفاقد فيها.

تطبيق منهجية ESSA لأتمتة العمليات

2. Simplify - تبسيط العملية

- إعادة تصميم العملية:

- بعد التخلص من الخطوات غير الضرورية، يتم تبسيط ما تبقى من العملية. الهدف هو جعل العملية أكثر مرونة وسهولة في التنفيذ. يتضمن ذلك التخلص من التعقيدات غير الضرورية، وتحسين التسلسل الزمني للخطوات.

- التواصل بين الأقسام:

- تبسيط العمليات يتطلب تعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة لضمان تقليل التأخير وتحسين تدفق العمل.

- الأدوات:

- يمكن استخدام خرائط تدفق العمليات (Process Flowcharts) لتحديد مسار العمليات بشكل واضح.

تطبيق منهجية ESSA لأتمتة العمليات

– Standardize .3 توحيد العملية

- إنشاء معايير موحدة:
 - توحيد العملية يعني تحديد الخطوات بشكل موحد ومعياري واضح يلتزم به الجميع. هذا يجعل من السهل أتمتة العملية لاحقًا لأنها تكون متوقعة ويمكن تنفيذها بنفس الطريقة في كل مرة.
- التوثيق:
 - من المهم توثيق الخطوات والإجراءات المتبعة في العملية الموحدة لتسهيل التدريب وضمان الاتساق.
- المزايا:
 - التوحيد يقلل من التباينات في الأداء بين الأقسام المختلفة، ويضمن نتائج أكثر استقرارًا وموثوقية.
- الأدوات:
 - إجراءات التشغيل الموحدة – (Standard Operating Procedures - SOPs)، يمكن استخدامها لتوثيق العملية.

تطبيق منهجية ESSA لأتمتة العمليات

– Automate . 4. أتمتة العملية

- تحديد التكنولوجيا المناسبة:

- بناءً على العملية الموحدة والمبسطة، يتم اختيار التكنولوجيا المناسبة لأتمتة الخطوات المتبقية. الأتمتة تشمل استخدام الأدوات الرقمية مثل أنظمة إدارة العمليات، الروبوتات البرمجية، أو تقنيات الذكاء الاصطناعي.

- تنفيذ الأتمتة:

- الأتمتة تهدف إلى تقليل تدخل الإنسان في المهام الروتينية أو المتكررة. على سبيل المثال، يمكن أتمتة إدخال البيانات، إرسال التقارير الدورية، أو إدارة المخزون باستخدام برمجيات خاصة.

- المراقبة والتحسين المستمر:

- بعد الأتمتة، يجب مراقبة العملية باستمرار للتأكد من أن الأتمتة تعمل بفعالية. إذا ظهرت مشاكل جديدة أو تم تحديد فرص لتحسين العملية، يمكن إدخال تحسينات إضافية.

- الأدوات:

- الروبوتات البرمجية (RPA)، أدوات ERP، CRM، وتحليل البيانات.

حاله عملية

خامساً: أمثلة عملية لتطبيق منهجية ESSA

١. إدارة الموارد البشرية:

- التخلص: إلغاء الخطوات اليدوية المكررة مثل إرسال البريد الإلكتروني للحصول على الموافقات.
- التبسيط: تحسين عملية تقديم طلبات الإجازة.
- التوحيد: إنشاء نموذج موحد لطلبات الإجازة.
- الأتمتة: استخدام نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) لأتمتة عملية تقديم الطلبات والموافقة عليها.

حاله عملية

٢. إدارة المخزون:

- التخلص: التخلص من خطوات التسجيل اليدوي للمخزون.
- التبسيط: تحسين إجراءات التحقق من المخزون باستخدام الرموز الشريطية. (Barcodes)
- التوحيد: وضع معايير موحدة لتسجيل المخزون.
- الأتمتة: استخدام تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة المخزون تلقائيًا وتنبيه المديرين عند الحاجة إلى إعادة التوريد.

المحور الرابع

ادارة مشاريع التحول الأستراتيجى



DIGITAL TRANSFORMATION



Technology



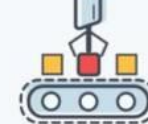
Communication



Data



Internet of things



Automation



AI



Networking

الفرق بين ادارة المشاريع التقليدية ومشاريع التحول الأستراتيجي

- 1. التركيز الأساسي :
 - - إدارة المشاريع التقليدية : **تهدف إلى تحقيق نتائج محددة في إطار زمني وميزانية معينة**، ويتم ذلك غالباً من خلال تنفيذ عمليات محددة مسبقاً. تركيزها يكون على تسليم المنتجات أو الخدمات وفقاً لخطط واضحة ومعروفة.
 - - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجي: **تتطلب تغييراً شاملاً في البنية التحتية التقنية، وثقافة الشركة، والعمليات اليومية بهدف تحسين الأداء والابتكار** باستخدام التكنولوجيا الحديثة. حيث انه **يركز على تقديم قيمة مستدامة وطويلة الأجل** من خلال الاستفادة من التحول التقني.
- 2. المرونة والتكيف :
 - - إدارة المشاريع التقليدية : تعتمد عادة على منهجيات مثل "الشلال" (Waterfall)، **حيث تُخطط المراحل وتُنفذ بشكل متتابع** ولا يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية قبل إكمال المرحلة السابقة.
 - - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجي : **تعتمد بشكل أكبر على منهجيات "أجايل" (Agile) أو "ديف أوبس" (DevOps)**، التي تسمح بالتكيف المستمر مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا واحتياجات السوق. يتم العمل على تحسينات مستمرة وتقديم أجزاء صغيرة من المنتج على مراحل.
- 3. إدارة التغيير :
 - - إدارة المشاريع التقليدية : تتمحور غالباً حول تسليم مشروع محدد بنهاية فترة زمنية معينة، مع **إدارة محدودة للتغيير في العمليات**
 - - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجي : **تشمل إدارة التغيير على مستوى واسع**، حيث تحتاج إلى إعادة تعريف العمليات التجارية، وتغيير في **هيكل العمل، وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة.**

الفرق بين ادارة المشاريع التقليدية ومشاريع التحول الأستراتيجى (الرقمى)

- 4. الأدوات والتقنيات :
 - - إدارة المشاريع التقليدية : تعتمد على أدوات مثل مخططات جانت (Gantt charts) وتقارير الحالة ((Status reports، وتركز بشكل أساسي على إدارة الجدول الزمني والتكاليف.
 - - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجى : تعتمد على ماسبق بالإضافة الى تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، البيانات الكبيرة ((Big Data، الحوسبة السحابية، وغيرها من التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات.
- 5. إدارة المخاطر :
 - - إدارة المشاريع التقليدية : تقوم بتحديد المخاطر والتخطيط للتعامل معها في بداية المشروع، مع محاولة تقليل تأثيرها على تقدم المشروع.
 - - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجى : تواجه مخاطر أكثر تعقيداً للتغير السريع في التكنولوجيا، مما يتطلب مرونة واستجابة للتحديات والمخاطر المستجدة.
- 6. الابتكار والتحسين المستمر :
 - - إدارة المشاريع التقليدية : تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بناءً على معايير ثابتة، مع تحسينات محدودة بعد تنفيذ المشروع.
 - - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجى : تعتبر الابتكار جزءاً أساسياً من العملية، حيث يتم البحث عن تحسينات مستمرة وتحديثات تقنية لدعم النمو والقدرة التنافسية على المدى الطويل.

الفرق بين ادارة المشاريع التقليدية ومشاريع التحول الأستراتيجى

- 7. التفاعل مع أصحاب المصلحة :
- - إدارة المشاريع التقليدية : التركيز غالبًا يكون على تحقيق أهداف المشروع وفقًا للمتطلبات المسبقة المحددة من قبل أصحاب المصلحة.
- - إدارة مشاريع التحول الأستراتيجى : تتطلب مشاركة أوسع من أصحاب المصلحة على مدار المشروع، مع إعادة تقييم الأهداف والمتطلبات بشكل مستمر لضمان التكيف مع التغيرات التقنية والسوقية.

باختصار، إدارة المشاريع التقليدية تتمحور حول تحقيق أهداف محددة في إطار ثابت، بينما إدارة مشاريع التحول الأستراتيجى تتطلب مرونة وابتكارًا واستجابة مستمرة للتغيرات السريعة في البيئة التقنية والتجارية.



العنصر	إدارة المشاريع التقليدية	إدارة مشاريع التحول الاستراتيجي
التركيز الأساسي	تحقيق نتائج محددة وفقاً لخطط واضحة.	تحسين الأداء باستخدام التكنولوجيا والابتكار المستمر.
المنهجية	"الشلال" (Waterfall) – مراحل متتابعة.	"أجايل" (Agile) أو "ديف أوبس" (DevOps) – مرونة وتحسينات مستمرة.
إدارة التغيير	تغييرات محدودة بعد تسليم المشروع.	تغييرات شاملة في العمليات وثقافة الشركة.
الأدوات والتقنيات	أدوات تقليدية مثل مخططات جانث وتقارير الحالة.	تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية.
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر في بداية المشروع والتخطيط لها.	مرونة واستجابة سريعة للمخاطر التقنية المتغيرة.
الابتكار والتحسين المستمر	تحسينات محدودة بعد انتهاء المشروع.	الابتكار جزء أساسي من المشروع مع تحسينات مستمرة.
التفاعل مع أصحاب المصلحة	تفاعل محدود لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً.	مشاركة مستمرة مع أصحاب المصلحة وتقييم دوري للأهداف.
المدة الزمنية	مرتبطة بجدول زمني ثابت.	مرنة وقابلة للتعديل حسب احتياجات السوق والتكنولوجيا.



مراحل ادارة مشروعات التحول الأستراتيجى

١. المرحلة الأولى: البدء (Initiation)

○ فى هذه المرحلة، يتم تحديد فكرة المشروع وأهدافه العامة. يتم تحليل الفرص الرقمية وتحديد المجالات التى يمكن تحسينها باستخدام التكنولوجيا.

○ النشاطات الأساسية:

- تحليل الجدوى.
- وضع الأهداف الأولية.
- تحديد نطاق المشروع.



مراحل ادارة مشروعات التحول الأستراتيجى

٢. المرحلة الثانية: التخطيط (Planning)

- يتم وضع خطة شاملة تشمل جميع جوانب المشروع من جدول زمني، موارد، مخاطر، وتكاليف.
- في هذه المرحلة، يتم تحديد الأدوات التكنولوجية المطلوبة والفرق المعنية بتنفيذ المشروع.
- النشاطات الأساسية:



- وضع خطة المشروع.
- تحديد الموارد المطلوبة.
- تطوير خطة لإدارة المخاطر.

مراحل ادارة مشروعات التحول الأستراتيجى

٣. المرحلة الثالثة: التنفيذ (Execution)

- فى هذه المرحلة، يتم تنفيذ المشروع الرقمى وفقاً للخطة الموضوعة. يتم نشر التكنولوجيا الجديدة وتدريب الفرق على استخدامها. خلال هذه المرحلة، يتم مراقبة التقدم بشكل دورى لضمان سير المشروع حسب الخطة.



○ النشاطات الأساسية:

- تنفيذ الأنظمة والتكنولوجيا.
- تدريب الموظفين.
- متابعة التقدم وحل المشاكل.

مراحل ادارة مشروعات التحول الأستراتيجى

٤. المرحلة الرابعة: المراقبة والتحكم (Monitoring and Controlling)

- يتم في هذه المرحلة مراقبة تقدم المشروع باستمرار وتحليل الأداء مقابل الأهداف المحددة. في حال وجود أي انحرافات عن الخطة، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية.

○ النشاطات الأساسية:

- مراقبة مؤشرات الأداء.
- التحكم في الجدول الزمني والميزانية.
- إدارة المخاطر.



مراحل ادارة مشروعات التحول الأستراتيجى

٥. المرحلة الخامسة: الإغلاق (Closure)

- بمجرد تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع، يتم إنهاء المشروع وتحليله لتحديد الدروس المستفادة.
- يتم تقييم أداء المشروع ومدى تحقيق الأهداف.
- النشاطات الأساسية:
 - تقييم المشروع.
 - توثيق الدروس المستفادة.
 - تسليم المشروع للإدارة التشغيلية.



هذا الجدول يلخص الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالمخططات الاستراتيجية

المركز	قوية مصفوفة	متوازن ماتريكس	ضعف ماتريكس	وظيفي	الهيكل التنظيمية البنود
يرسل الموظفين التقارير إلى مدير خطط العمل .	التقارير إلى مدير خطط العمل وللمديرين الأعلى مع الحد كبير اهتمام المدير .	التقارير إلى مدير خطط العمل وللمديرين الأعلى مع الحد المعتدل او المتوسط من اهتمام المدير .	التقارير إلى مدير خطط العمل وللمديرين الأعلى مع الحد الأدنى من اهتمام المدير .	التقليدية .تقارير الموظفين للمديرين الأعلى فقط .	نوع التسلسل الهرمي
بدوام كامل في خطط العمل .	بدوام كامل في خطط العمل .	بدوام كامل في الحادث .	دوام جزئي مع زيادة مشاركة .	دوام جزئي أو مشاركة محدودة .	إشراك مدير خطط العمل
وجود موظفين متفرغين .	وجود موظفين متفرغين .	الموظفين غير متفرغين .	الموظفين غير متفرغين .	الموظفين غير متفرغين .	دوام الموظفين المخصص للمشاريع
ارتفاع إلى مستوى كامل تقريبا للسلطة .	معتدلة الى مستوى عال من السلطة .	منخفضة إلى معتدلة مستوى السلطة .	مستوى محدود من السلطة .	لا شيء أو على مستوى محدود من السلطة .	سلطة مستوى مدير خطط العمل
أعلى مستوى للسلطة وتخصيص موظفين للعملية .	زادت السلطة عن الموظفين وخطط العمل .	زيادة السلطة لمدير خطط العمل والموظفين عن خطط العمل .	مستوى معين من السلطة من الموظفين للعملية ومدير خطط العمل .	ويعتبر لمدير الأعلى في الوظيفة مسؤول عن الموظفين وخطط العمل .	مزايا
ويعقد مدير خطط العمل مسؤولا عن الموظفين ونتائج خطط العمل .	الخلط حول من هو المسؤول فعليا عن ما أجزاء من خطط العمل	الخلط حول من هو المسؤول فعليا عن ما أجزاء من خطط العمل	إن النزاعات بين المدير في الوظائف وبين مدير خطط العمل .	مدير خطط العمل لديه سلطة ضئيلة أو معدومة عن خطط العمل .	عيوب

هذا الجدول يلخص الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالمخططات الاستراتيجية

	Functional	Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	Projectized
Hierarchy Type	Traditional. The staff reports to functional managers.	The staff reports to the functional manager with minimal project manager involvement.	The staff reports to the functional manager with moderate project manager involvement.	The staff reports to the functional manager with heavy project manager involvement.	The staff reports to the project manager.
Project Manager Involvement	Part time or limited involvement.	Part time with increased involvement.	Full-time involvement.	Full-time involvement.	Full-time involvement.
Staff Time Allocated to Projects	Part-time staff.	Part-time staff.	Part-time staff.	Full-time staff.	Full-time staff.
Authority Level of Project Manager	None or a limited level of authority.	Limited level of authority.	Low to moderate level of authority.	Moderate to high level of authority.	High to almost full level of authority.
Advantages	The functional manager is held accountable for the staff and project.	Some level of authority and staff for the project and project manager.	Increased authority and staff for the project.	Further increased authority and staff for the project.	Highest level of authority and staff allocation for the project.
Disadvantages	The project manager has little or no authority or staff for the project.	Conflicts between functional manager and project manager can occur.	Confusion about who is actually responsible for what parts of the project may develop.	The functional manager may feel left out of the process unless the project manager keeps him informed.	The project manager is held responsible for the staff and project results.

ادوات اساسية لإدارة مشروعات التحول الأستراتيجى

تخطيط وإدارة المهام Microsoft project

ادوات التعاون والتواصل google drive

إدارة الموارد والميزانية smart sheets

ادوات إدارة الأداء والمؤشرات power BI

تحليل المخاطر وطرق مواجهه

إدارة العلاقات مع اصحاب المصالح

رأى المستخدم وتلبية الاحتياجات

التكيف مع متغيرات السوق

دور الحوسبة الحسابية

الحوسبة السحابية واستخدامها في التحول..

تلعب الحوسبة السحابية دورًا حيويًا في دعم التحول الرقمي، حيث تتيح للشركات الوصول إلى الموارد والخدمات التقنية بشكل مرن وفعال دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية التقليدية. الحوسبة السحابية تمكن الشركات من تحسين الكفاءة، تسريع الابتكار، وزيادة المرونة التشغيلية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في أي استراتيجية للتحول الرقمي.

أولاً: مفهوم الحوسبة السحابية

١. ما هي الحوسبة السحابية؟

○ الحوسبة السحابية هي تقديم موارد وخدمات الحوسبة عبر الإنترنت (السحابة) بدلاً من الاعتماد على بنية تحتية محلية. تشمل هذه الموارد الخوادم، التخزين، قواعد البيانات، الشبكات، البرمجيات، والتحليلات.

○ يتم تقديم هذه الخدمات عادة عبر الإنترنت من خلال مزودين سحبيين مثل **Amazon** **Microsoft Azure**، **Web Services (AWS)** و **Google Cloud**.



٢. أنواع الحوسبة السحابية:

○ البنية التحتية كخدمة (IaaS) تتيح للشركات تأجير البنية التحتية مثل الخوادم ومساحات التخزين على أساس مرن.

Infrastructure as a Service

○ المنصة كخدمة (PaaS) تقدم بيئة تطوير جاهزة لبناء التطبيقات بدون الحاجة إلى إدارة البنية التحتية.

Platform as a Service

○ البرمجيات كخدمة (SaaS) تقدم تطبيقات جاهزة يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت مثل البريد الإلكتروني أو أنظمة إدارة العملاء.

Software as a Service

٣. أنواع السحب:

○ السحابة العامة (Public Cloud) يتم تقديم الخدمات عبر الإنترنت لعامة المستخدمين من مزود خدمة.

○ السحابة الخاصة (Private Cloud) تستخدمها الشركات داخليًا وتتيح لهم التحكم الكامل في البيانات والبنية التحتية.

○ السحابة الهجينة (Hybrid Cloud) تجمع بين السحابة العامة والخاصة لتحقيق توازن بين الأمان والمرونة.



• 1. IaaS (Infrastructure as a Service) :

- تعني "البنية التحتية كخدمة".
- - في هذا النموذج، تقوم الشركات بتأجير الموارد الأساسية للبنية التحتية للحوسبة، مثل الخوادم، والشبكات، والتخزين من مزود السحابة.
- - يوفر هذا النوع من الخدمة القدرة على توسيع أو تقليص الموارد حسب الحاجة.
- - مثال: Amazon Web Services (AWS)، Microsoft Azure.

• 2. PaaS (Platform as a Service) :

- تعني "المنصة كخدمة".
- - يتيح للمطورين بناء التطبيقات وإدارتها وتشغيلها دون الحاجة إلى إدارة البنية التحتية التي توجد تحتها (مثل الخوادم والتخزين والشبكات).
- - توفر هذه الخدمة بيئة تطوير كاملة في السحابة.
- - مثال: Google App Engine، Heroku.

• 3. SaaS (Software as a Service) :

- تعني "البرمجيات كخدمة".
- - في هذا النموذج، يتم تقديم التطبيقات البرمجية عبر الإنترنت، ويمكن للمستخدمين الوصول إليها من خلال المتصفح دون الحاجة إلى تثبيتها على أجهزتهم.
- - يتم إدارة البنية التحتية والبرامج بالكامل من قبل مزود الخدمة.
- - مثال: Gmail، Dropbox، Office 365.
- كل نموذج من هذه النماذج يلبي احتياجات معينة من الحوسبة السحابية، ويختار المستخدمون النوع الذي يناسب احتياجاتهم بناءً على مستوى التحكم المطلوب

المحور الخامس

قيادة التغيير



مراحل التغيير التنظيمي:

- **مرحلة التحضير: (Unfreezing)** في هذه المرحلة، يتم إعداد الموظفين لفهم ضرورة التغيير. يتم تحديد المشكلات الحالية وتوضيح الرؤية للمستقبل.
- **مرحلة التنفيذ: (Changing)** تبدأ المؤسسة في تنفيذ التغييرات المطلوبة. يتم إدخال التكنولوجيا الجديدة، وتعديل العمليات، وتدريب الموظفين.
- **مرحلة التجميد: (Refreezing)** بعد تنفيذ التغيير، يتم ترسيخ الممارسات الجديدة وضمان استدامة التغييرات من خلال إنشاء سياسات وإجراءات جديدة.

مقاومة التغيير

• هناك أسباب عديدة تحكم على التغيير من البداية، من مستهله، بالإخفاق، هي:

1. إنه الفكرة الخاطئة.
2. إنه فكرة جيدة ولكنها أتت في وقت غير مناسب.
3. أسباب التغيير كلها خاطئة.
4. هناك نقص في الموثوقية في التغيير.
5. الوعود غير حقيقية.
6. الحظ السيئ.
7. القائد الضعيف.
8. القذف بالطموح الشخصى للأفراد إلى الطريق.
9. الأفراد غير جاهزين للتغيير.
10. الأفراد سيتم إلقاءهم في الشارع.
11. توضيح الخلاف سيأخذ طاقة أكثر من اللازم.

إن ما ورد من أسباب ليست في حقيقة الأمر أسباب، ولكنها تهم جاهزة يُتَّهَم بها التغيير دائماً .. وهناك العديد والعديد منها .. وربما تظهر هذه التهم بشكل منعزل (كل تهمة منعزلة عن الأخرى) .. وربما تظهر خلطات وتوليفات من هذه التهم.

إن معرفتنا بهذه الأسباب (التهم الملفقة) التي تعوق تفعيل وإعمال التغيير ليست وحدها كافياً بل يجب أن نفهم لماذا تحدث من الأساس وهو ما سينقلنا إلى التعرض لأسباب مقاومة التغيير.

أسباب مقاومة التغيير:

الأفراد عادةً - وبصفة خاصة الشرقيون - يقاومون التغيير لأنه يبدو لهم دائماً:

فوضى معرقة.

غير مرحّب به.

متطفل و مُقتحم.

يزيد من أعباء العمل.

هناك أسباب أخرى تجعل المقاومة أكثر وضوحاً، وهي تشمل على:

نقص فى الثقة.

سوء فهم لغرض التغيير.

ضغط مباشر من الزملاء.

تقديرات مختلفة للموقف.

تجارب سيئة سابقة.

الخوف من البطالة.

إرهاق التغيير.

الخوف بكل أشكاله.

البند	السبب
بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
الخوف	الناس تخشى المجهول
المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
العبثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة

تدريب
عملي

البند	السبب
التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة
الحالة الشوفينية	نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل
الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
الايدولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
الاصالة	من نحن لنشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار
التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
طغيان العادة	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبخ للمجتمع على عاداته
العمل الانساني	الانسان، عدو ما يحمله

ايجابيات مقاومة التغيير

اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل افضل.

تساهم مقاومة التغيير في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال، وغياب النقل الجيد للمعلومات.

تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير.

تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة.

خصائص نجاح قيادة التغيير

1. القدرة على تحديد الاهداف والسياسات: أي قدرة الادارة والمنفذين على تحديد الاهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.
2. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
3. القدرة على احداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على احداث التغيير.
4. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات الحزم لمقابلة التغيرات التنظيمية او البشرية، و مواجهة الازمات.
5. القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين اثناء تنفيذ
6. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات.
7. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
8. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر انظمة تقييم مؤسسية وفردية.

أخطاء قاتلة تؤدي إلى فشل عملية التغيير يجب تجنبها

عدم وجود مجموعة إرشادية قوية (مجموعة وكلاء التغيير).
عدم وجود رؤية للتغيير (محطة وصول نهائية واضحة المعالم).
عدم وجود نظام اتصالات للرؤية.
عدم تحقيق نجاحات على المدى القصير.
الإعلان السريع جداً عن تحقق نجاح التغيير.
عدم إحداث تغيير عميق وجذري في الثقافة التنظيمية.
الرضا الذاتي.

معظم هذه الأخطاء يمكن تجنبها وتخفيض تأثيرها إلى أدنى حد إذا أخذنا في اعتبارنا الاعتراف بها والتعامل معها في بداية عملية التغيير .. وإذا تحليلنا باليقظة والحذر التام طوال أثناء عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها.

استراتيجيات التغيير

أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير

التغيير التكنولوجي :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابل عادةً بمقاومة من قبل العاملين ولا سيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين ، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلم...

التغيير المادي :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة.. هذا النوع من التغيير عادةً المقاومة فيه من جهة العاملين أقل نسبياً بالنسبة لباقي الأنواع اعتقاداً منهم أن ذلك لا يمسّ وظائفهم، وإذا مسّها فإنه يؤثر على الجهد المبذول منهم فقط.

التغيير الوظيفي :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين مثال نقل الرئيس أو المروؤس.. هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد أو مع المروؤسين.

تغيير طرق العمل :

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على الطرق والأساليب والنماذج والإجراءات التي تشكل حركة العمل وتيسيره في المنظمة.. مثل هذا التغيير لا شك يخلق نوع من التوتر والقلق عند العاملين.

التغيير الإنساني :

- وهو التغيير الذي ينصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم العاملين.... ويُعتَبَر هذا النوع من أصعب أنواع التغيير والذي يُقابل بمواجهة ضارية من قِبل العاملين لاحتياجه لأساليب الإقناع والمهارة والفن في الإدخال التدريجي وخاصة أن تغيير السلوك والمعتقدات يحتاج لوقت طويل جداً ويتم بشكل تدريجي مدروس .

التغيير في التنظيم الرسمي :

- ويُقصد بالتنظيم الرسمي، هو ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسؤوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن :

طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.

التغييرات التي تحدث في السلطات والمسؤوليات.

التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.

التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.

مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولاسيما حاجات احترام الذات.

التغيير في التنظيم غير الرسمي :

- ويُقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة.. فلا شك أن إدخال تغيير ما على مثل هذه العلاقات يعرضها لأي نوع من أنواع التهديد وعدم الاستقرار يُقابل بمقاومة عنيفة من قِبل هؤلاء العاملين.

تابع الأسلوب العلمى فى التغيير

تحديد طرق واسلوب التنفيذ.

تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.

وضع الخطط المفصلة لتنفيذ.

تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم.

تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد.

صنع خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.

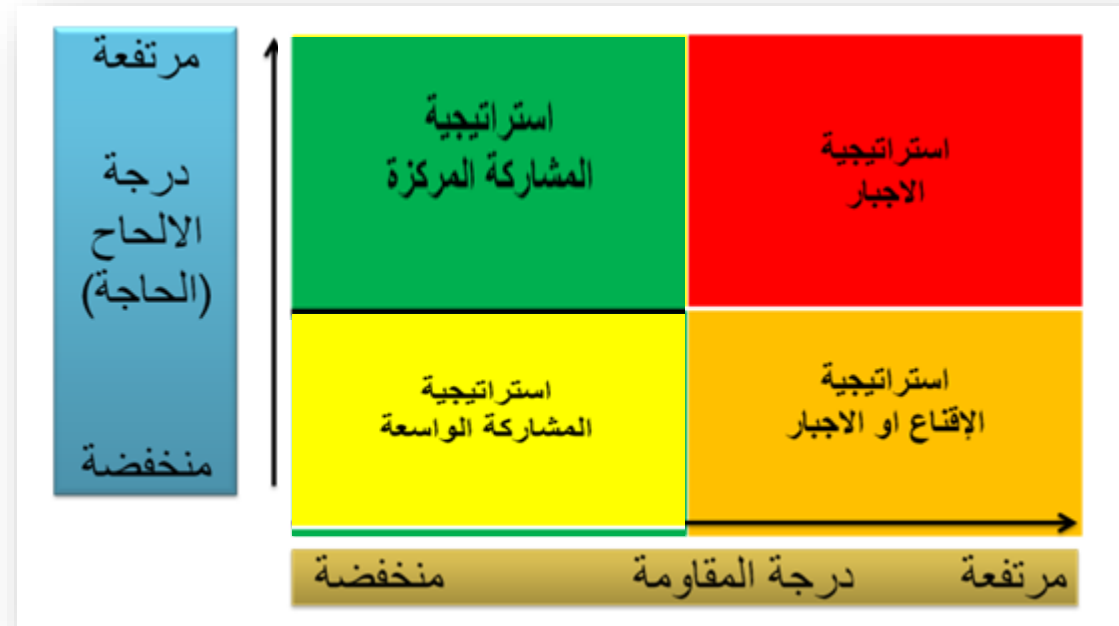
التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.

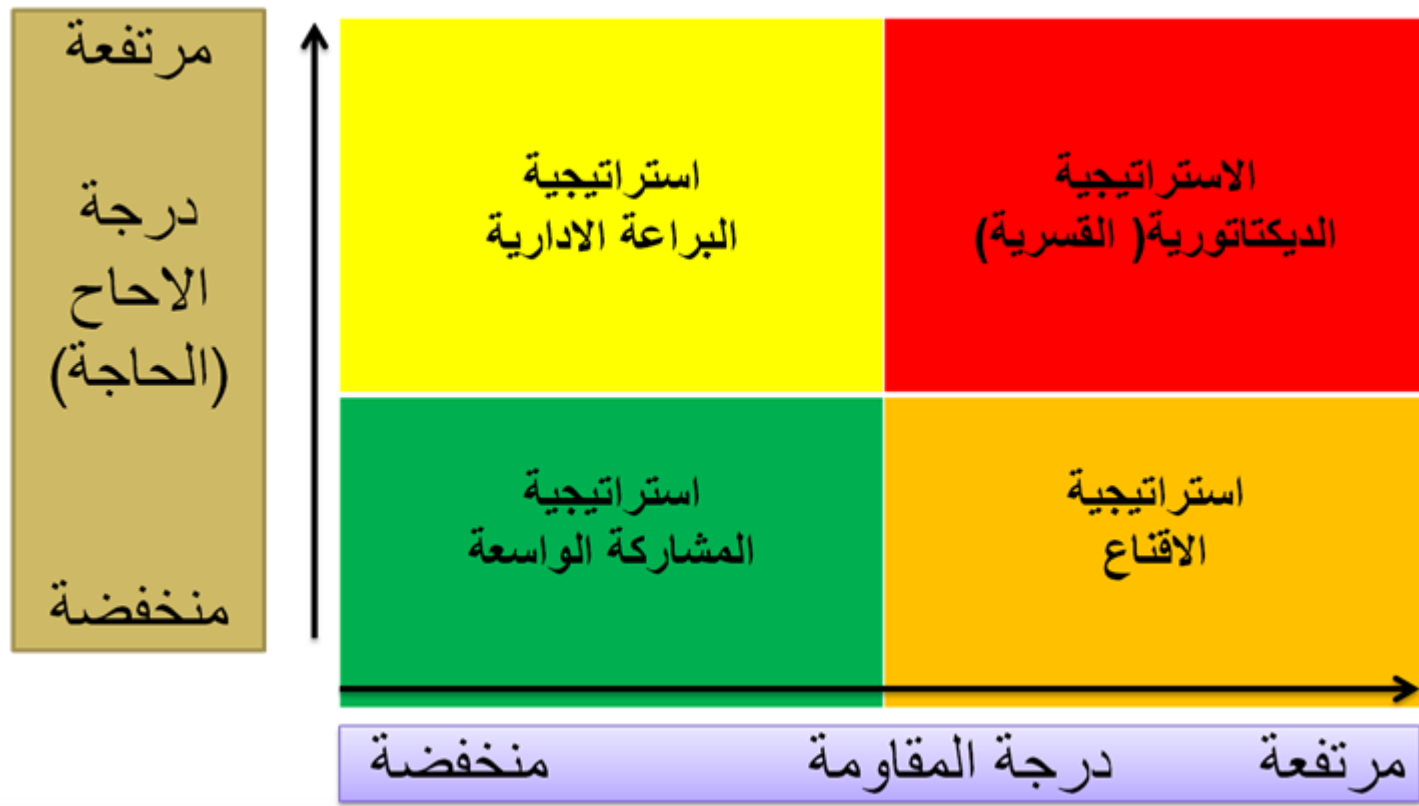
تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.

الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.

بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

التغيير	مقاومة التغيير	ضرورة التغيير
المشاركة واسعة النطاق	منخفضة	منخفضة
المشاركة المركزة	منخفضة	عالية
الأقناع	عالية	منخفضة
الأجبار	عالية	عالية





مدى استجابة للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى ان التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في احداثه ونجاحه	يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف

تغيير	=	خطة عمل	+	موارد	+	محفزات	+	مهارات	+	رؤية
حيرة	=	خطة عمل	+	موارد	+	محفزات	+	مهارات	+	
قلق	=	خطة عمل	+	موارد	+	محفزات	+		+	رؤية
مقاومة	=	خطة عمل	+	موارد	+		+	مهارات	+	رؤية
احباط	=	خطة عمل	+		+	محفزات	+	مهارات	+	رؤية
بداية خاطئة	=		+	موارد	+	محفزات	+	مهارات	+	رؤية

*Thank
you*