



جامعة دمياط  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

## المراجعة الاستراتيجية

إعداد: الدارس طيب / أحمد شوقي عبد الحميد إبراهيم

تحت إشراف: دكتور / سليمان رخوا

30 مارس 2020

23 مارس 2020

# المراجعة الاستراتيجية

# النقاط الأساسية

- - أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- - العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية
- - خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية
- - الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية

# أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية

إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأنها تساعدنا في الإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟
- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت ففي اي المجالات ؟
- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟
- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان نقاط ضعف جديدة فما هي هذه النقاط ؟
- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟
- هل يوجد الان فرص جديدة ؟ وماهي ؟
- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟
- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وماهي ؟

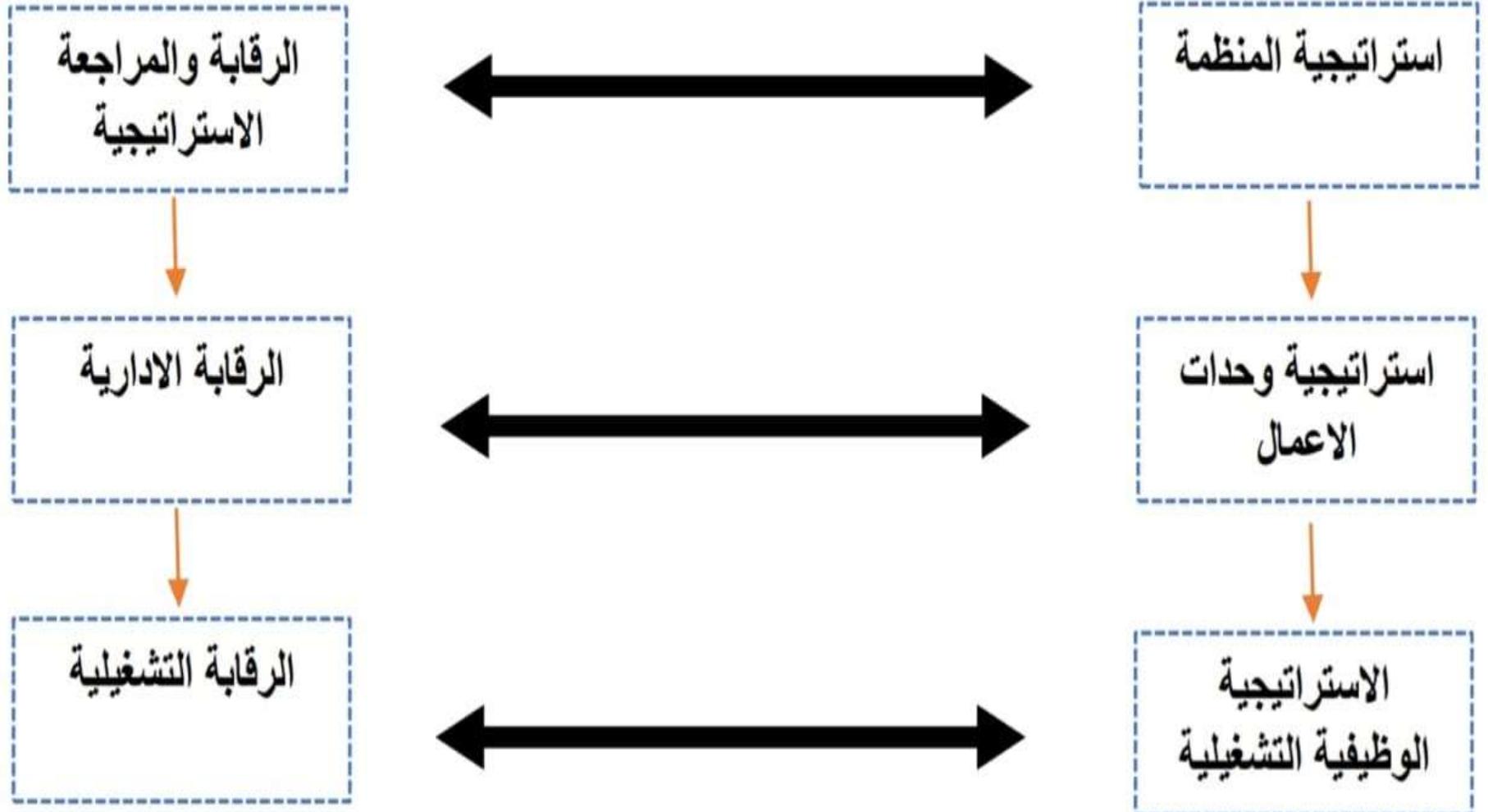
إن التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته وإنما تكمن أهميته فيما ما يسفر عن من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي قد يترتب عليها العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها :

- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها
- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير
- زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة
- إضافة أو تعديل منتجات
- تنمية قدرات أو مهارات العاملين

# العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية :

## عمليات المراجعة والرقابة

## مستويات الاستراتيجية



إن أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من  
بإستراتيجية وحدات الأعمال الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، ومروراً  
، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، وحسب أهمية  
كل

تجرى عمليات المراجعة والرقابة.

المستوى الأول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة استراتيجية  
المستوى استراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الادارية  
وأخيراً تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية :

الرقابة التشغيلية	الرقابة الادارية	الرقابة الاستراتيجية	مستويات الرقابة خصائص المعلومات
مجال المعلومات	داخلية بعضها خارجي	داخلية وخارجية	مصدر المعلومات
محددة ودقيقة	عامة بشكل محدد	عامة ورئيسية	مجال المعلومات
تفصيلية	إجمالية وبعضها تفصيلي	اجمالية	مستوى الإجمال
تاريخية	تاريخية	مستقبلية وتاريخية	آفاق الوقت
متكررة جداً ومستمرة في استخدامها	دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة	عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام	تكرار الاستخدام

# الإطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجي :



# 1: مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية

فيما يتعلق بالعوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية ويتم هذا التحليل من خلال طرح عدة اسئلة يلزم الاجابة عليها بالشكل المناسب ، من امثلتها

- كيف اثرت استراتيجيات المنافسين على استراتيجية المنظمة ؟
- ماهي التغيرات التي لحقت باستراتيجيات لمنافسين ؟
- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ماهي الاسباب التي دفعت المنافسين الى القيام بهذه التغيرات ؟
- لما تتميز بعض استراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم ؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟

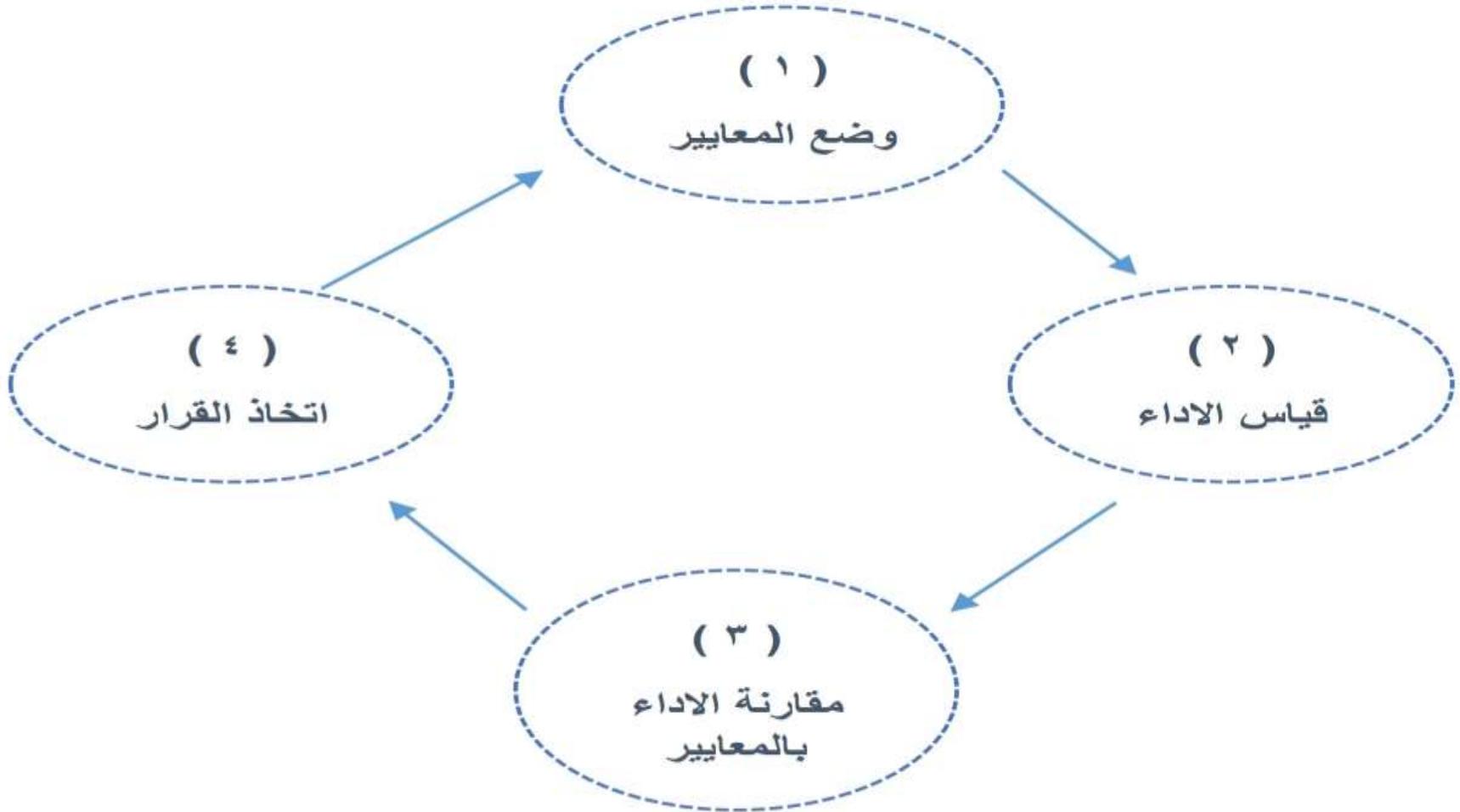
## 2: قياس الاداء التنظيمي

يجب قياس الأداء بما يسهم في اتخاذ الأجراء التصحيحي ، فقد يتضح ان هناك بعض السلبيات او القصور في السياسات ، او وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة ، او قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة ، ولا يمكن للمنظمة ان تتخذ اي اجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها استراتيجيا لمقارنه الاداء من خلالها

### 3: اتخاذ القرارات والأجراءات التصحيحية

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية والخارجية ، إضافة الى الانحرافات في الاستراتيجية ذاتها او احد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي

# الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية :



# الخطوة الاولى : وضع المعايير :

تمثل الخطوة الاولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير :

- **خدمات العملاء** : وقت التسليم – النسبة المئوية لعائد المنتجات – الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة واداء الخدمات
- **الانتاج** : تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات – معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع – النسبة المئوية للعوادم – عدد الوحدات المعيبة
- **الموارد البشرية** : معدل دوران العمالة – معدل التأخير والغياب – معدلات الاجور والخدمات والمزايا – تدريب العمالة وتنمية قدراتها
- **الاداء المالي** : معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول – معدلات تحقيق الايرادات – معدلات نمو المبيعات – هامش الربح

# الخطوة الثانية : قياس الاداء

يتطلب قياس الاداء تحديد المرحلة التي يجب ان تتم فيها عملية القياس كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا الى جانب الاخذ في الاعتبار نتائج تحليل الاراء الشخصية لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية وفي هذا الصدد يجب :

**أ- تحديد زمن القياس :** الرقابة السابقة – الرقابة المتزامنة – الرقابة اللاحقة

**ب- رقابة الكم والكيف :**

فالمديرين يؤكدون غالبا على قياس المعايير ، حيث ان الاداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / اجمالي قيمة المبيعات ) سهل نسبيا للقياس بموضوعية ، هذا في حين نجد ان القياس النوعي " الكيفي " ( يسر وسهولة التعامل وتداول المنتج / المدى الزمني لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة ) أكثر صعوبة ، فغالبا مايعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم .

**ت- الفحوص والمراجعة الاستراتيجية :**

تستخدم الفحوص كوسيلة لقياس اداء المنظمة او وحدة او اكثر من تقسيماتها الفرعية ، وفي حالة اجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية او تشكل لجان للفحص والمراجعة الاستراتيجية وذلك لتقييم واحدة او اكثر من المجالات الآتية :

- فعالية المنظمة

- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض

- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام واهداف المنظمة

- نقاط القوة والضعف في المنظمة

## الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالاداء :

ان الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المرغوبة ففي معظم الاحوال يكون من غير المنطقي ان نتوقع ان يكون الاداء الفعلي مطابقا للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالبا مانكون اكثر واقعية إذا نظرنا الى الاداء على انه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده

# الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار

قبل تحديد القرار المناسب  
يجب على الإدارة

تحديد اسباب الانحرافات

توضح الاجراء  
التصحيحي المناسب

# أ- اسباب الانحرافات

عندما تظهر اختلافات بين المعايير والاداء الواقعي يجب التوصل الى السبب او الخطأ ، وان لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، او تغيرات اخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

- هل كان سبب الانحراف داخلي ام خارجي ؟
- هل كان السبب عشوائيا او كان من الممكن توقعه ؟
- هل التغير مؤقت ام مستمر ؟
- هل لاتزال الاستراتيجيات الحالية مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

## ب- الأجراء التصحيحي :

ان الاستراتيجيات التي لاتحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة الى حد نوعين من الأستجابة والتصرف هما :

**الأول :** يتمثل في مراجعة الاستراتيجيات ، المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية او تغييراً كاملاً لتلك الاستراتيجيات .

**الثاني :** ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن – خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة – ان تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وامكانيات المنظمة او اعضائها

Thank  
you

