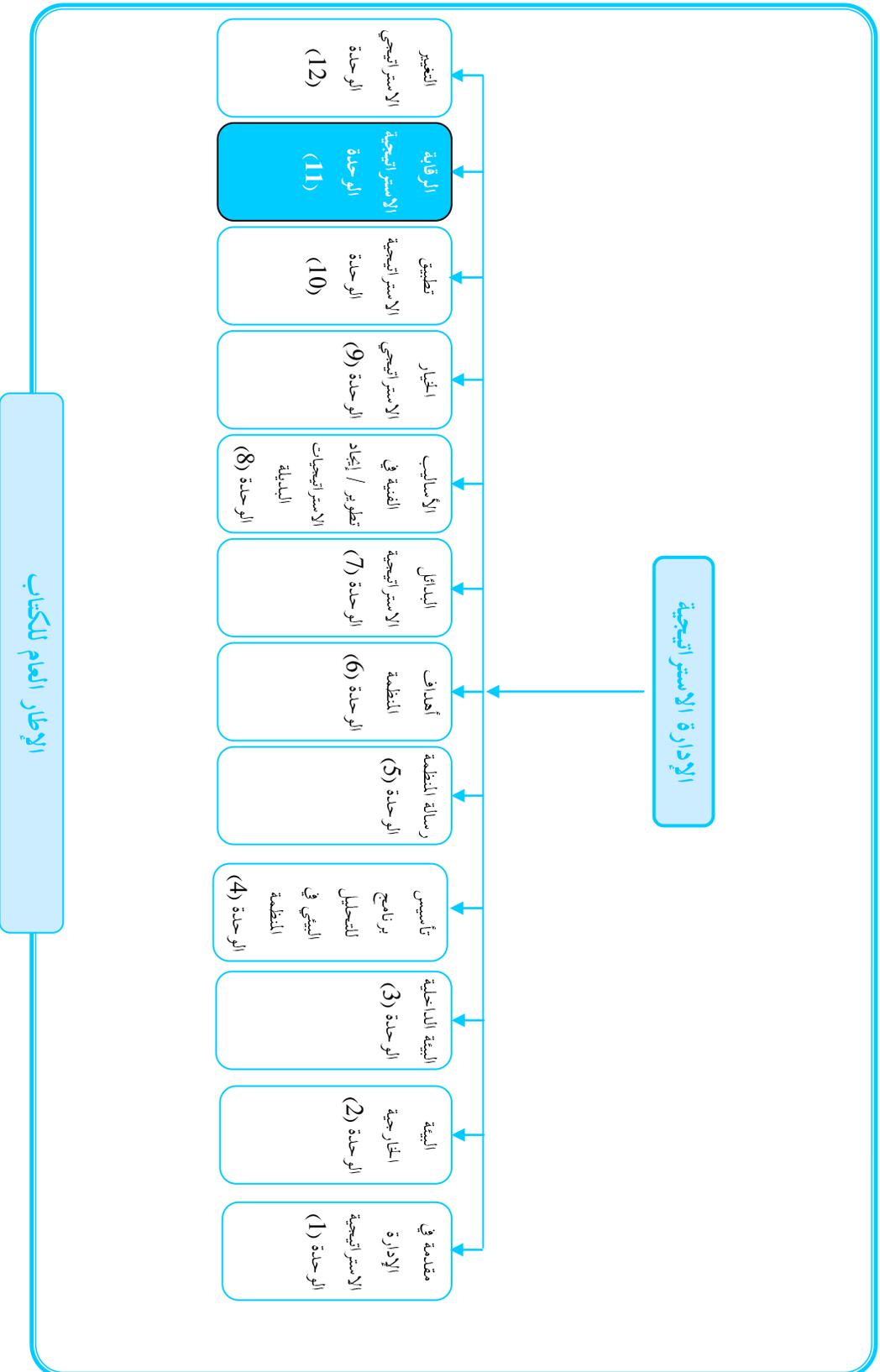


الوحدة الحادية عشر

11

الرقابة الاستراتيجية



## محتويات الوحدة

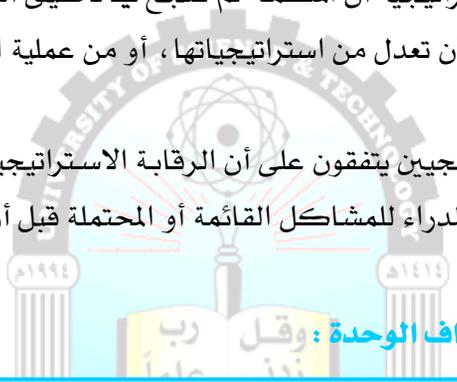
الصفحة	الموضوع
326	1. المقدمة.....
326	1-1 تمهيد.....
326	2-1 أهداف الوحدة.....
327	3-1 أقسام الوحدة.....
327	4-1 القراءات المساعدة.....
327	5-1 الوسائط التعليمية المساندة.....
327	6-1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة.....
328	2- مفهوم الرقابة الاستراتيجية.....
328	3- العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية.....
330	1-3 وضع الأهداف.....
331	2-3 تقييم الأداء (قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المخطط له).
334	3-3 القيام بالإجراءات التصحيحية.....
336	4- خصائص النظام الرقابي الفعال.....
337	5- الخلاصة.....
338	6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثانية عشرة.....
338	7- إجابات التدريبات.....
339	8- مسرد المصطلحات.....
340	9- مراجع الوحدة.....

## 1.1 تمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

هناك علاقة قوية بين عملية صياغة الاستراتيجية التي تشمل وضع رسالة المنظمة وأهدافها وتطوير الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والقطاع والوظائف، وتطبيق الاستراتيجيات والتي تشمل وضع الأهداف قصيرة المدى والسياسات والهيكل التنظيمي ... إلخ، وبين الرقابة الاستراتيجية التي تقيس مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه إذا تبين من خلال ممارسة عملية الرقابة الاستراتيجية أن المنظمة لم تنجح في تحقيق أهدافها بحسب ما هو مخطط، فإن عليها أن تعدل من استراتيجياتها، أو من عملية التطبيق الاستراتيجي، أو من كليهما.

وأغلب الاستراتيجيين يتفقون على أن الرقابة الاستراتيجية حيوية جداً لسلامة المنظمة، وأنها تنبه المدراء للمشاكل القائمة أو المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجاً ومعتداً.



## 2.1 أهداف الوحدة: وقل رب زدني علماً

الذي يتوقع منك -عزيزي الدارس- بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف على مفهوم الرقابة الاستراتيجية .
2. تستوعب العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية .
3. تدرك أهمية النظام الرقابي الفعال .
4. تتعرف على الطرق أو الأساليب استخدمه في عملية الرقابة أو تقييم الأداء .



### 3.1 أقسام الوحدة:

تتألف هذه الوحدة من مقرر الإدارة الاستراتيجية من قسم واحد أعد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، حيث ترتبط محتوى الوحدة ( الرقبة الاستراتيجية ) ارتباطا وثيقا بالأهداف الموضوعية، حيث سنتناول في هذه الوحدة مفهوم الرقابة الاستراتيجية، وكذا الطرق المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء كما سنتعرض لخصائص النظام الرقابي الفعال .

#### 1 -4 قراءات مساعدة:

تمثل المراجع التالية قراءات مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة ، نرحوا أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن .

- 1- كتاب : خبراء بميك ، منهج المهارات الإدارية ، تطوير أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية ، مركز الخبرات المهنية ط3 ، 2004م، ص.24،23
- 2- كتاب :كريس اشتون ، تقييم الأداء الاستراتيجي ، أداء العاملين، إرضاء العملاء ترجمة / علاء أحمد صلاح :نرمز الخبرات المهنية ، 2001م ص.197
- 3- كتاب : عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير : دار الميسر للنشر و التوزيع ، 2004م ، ص.83
- 4- كتاب : رفاعي عبد المتعال ، الإدارة الاستراتيجية ( منهج متكامل ): دار المريخ للنشر. 2001م ، ص.633-635.

### 5.1 الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : يمكنك اقتناء سيديهات و أشرطة كاسيت مصاحبة للكتاب المقرر.

### 6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، أثناء دراستك هذه الوحدة ستكون في حاجة إلى دفتر لكتابة المفاهيم الأساسية التي ترد في ثنايا الوحدة كما تحتاج إلى مسطرة وقلم وأنصحك قبل أن تبدأ دراستك هذا الوحدة أن تهئ المكان المناسب للدراسة ، وسوف تساعدك إجابتك على أسئلة التقويم الذاتي والواردة في ثنايا الوحدة على مراجعة الأجزاء الرئيسة للوحدة ، أما التدريبات فإنها تمنحك فرصة لتطبيق معارفك التي تكتسبها من دراسة الوحدة .

## 2- مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

بالرغم من وجود صيغ عدة لتعريف الرقابة الاستراتيجية إلا أنه يمكن القول إنها تُجمع على أن الرقابة الاستراتيجية هي :  
تقييم الأداء الفعلي **Actual Performance** ، ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف **Deviation** عن هذه الأهداف.

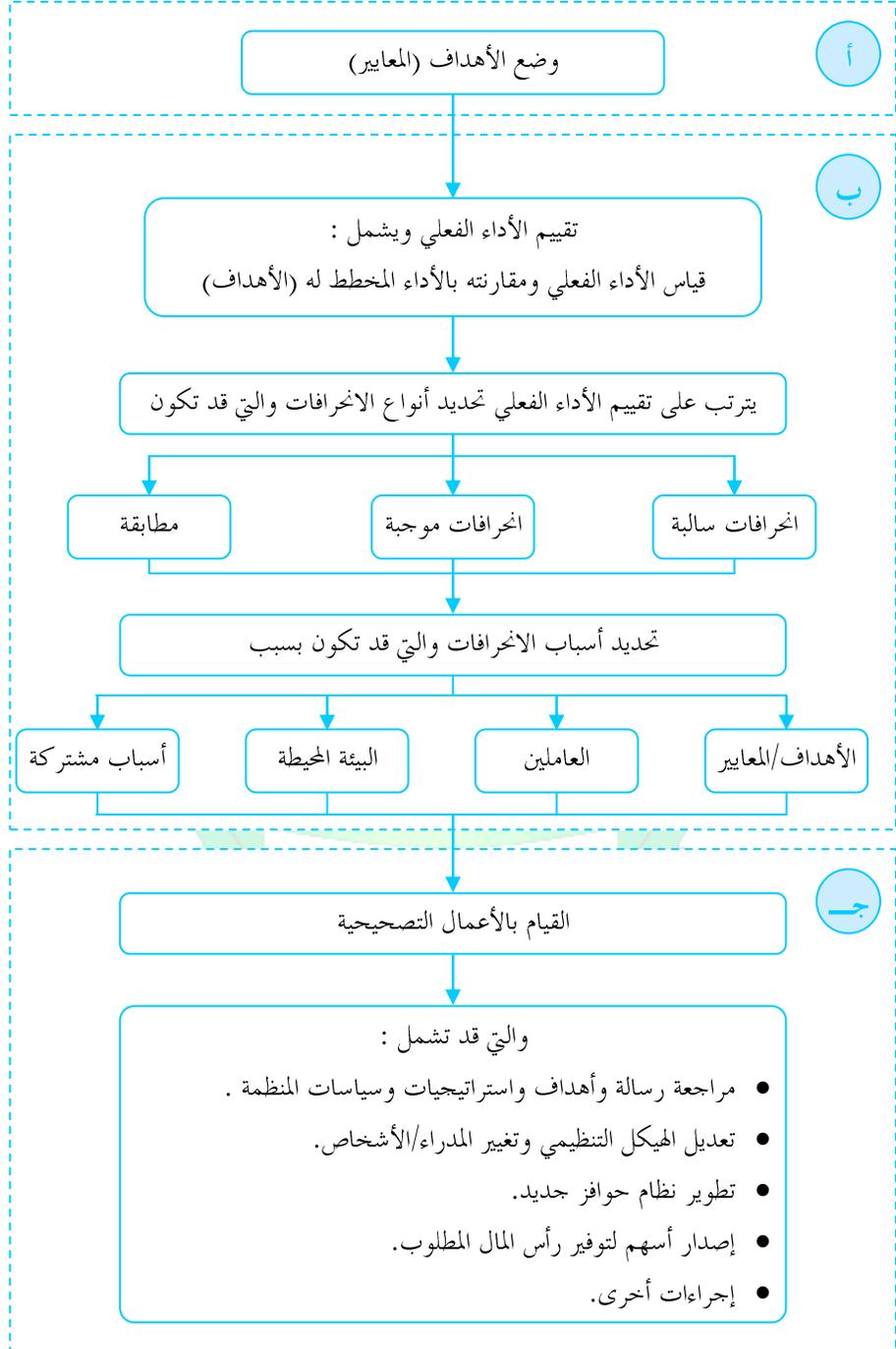
ويتضح من هذا التعريف أن الرقابة تتحقق من خلال مقارنة الأداء الفعلي/الحقيقي بالأهداف ، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن الأهداف المخطط تحقيقها .

## 3- العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية :

عملية الرقابة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- 1-3- وضع الأهداف [المعايير] **Establishing the Objectives of the Business** .
- 2-3- تقييم الأداء **Evaluation of Performance** من خلال قياس الأداء الفعلي **Actual-performance** ومقارنته بالأداء المخطط **Planned-performance** .
- 3-3- القيام بالإجراءات التصحيحية بعد التعرف على الأسباب **Corrective Actions** .

والشكل (1-11) يلخص عناصر (مراحل / عمليات) الرقابة الاستراتيجية.



وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر :

### 3- 1- وضع الأهداف :

أهداف المنظمة يجب أن تكون نقطة البداية لتقييم أداء المنظمة، وكما سبق الإشارة إلى ذلك في الفصل السادس فإن الأهداف يجب أن تكون محددة Specific، وكمية Quantitative، وقابلة للقياس Measurable، ومحددة بإطار زمني Timely، ويحتوي كل هدف [معياري] على مدى سماح معين، حيث تقبل الانحرافات الواقعة إذا كانت في حدود هذا المدى، وتوضع المعايير (الأهداف) ليس فقط للنتائج النهائية وإنما أيضاً للمراحل الوسيطة في عملية الإنتاج. ومن الأهداف [المعايير] التي تضعها المنظمة، وتعتبر أساساً كمياً ونوعياً لتقييم أداء المنظمة ما يلي :

#### 3-1-1- الربحية Profitability :

والتي يعبر عنها في شكل العائد على الاستثمار أو العائد على السهم أو نسبة الربح إلى المبيعات.

#### 3-1-2- خدمات العملاء Customer Service :

ويعبر عنها من خلال الفترة الزمنية المستغرقة في توصيل الخدمة، مثل تخفيض فترة تقديم الخدمة من شهر إلى أسبوعين، أو في شكل تخفيض عدد شكاوى العملاء.

#### 3-1-3- فترة التحصيل Collection-period :

ويعبر عنها بتخفيض فترة التحصيل للمديونية من 3 أشهر إلى شهرين مثلاً .

#### 3-1-4- معدل الغياب Absenteeism :

مثل تخفيض الغياب بمعدل 8 % سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.

#### 3-1-5- المبيعات Sales :

مثل زيادة حجم المبيعات بنسبة الضعف خلال السنة القادمة .

#### 3-1-6- الطاقة التخزينية Storage-capacity :

مثل زيادة الطاقة التخزينية إلى 5 ملايين وحدة خلال السنوات الثلاث القادمة.

### 3-1-7- معيار سلوكي Behavioral-standard :

ويحدد نوع السلوك المرغوب فيه والذي يجب الالتزام به.

### 3-1-8- البحث والتطوير R&D :

مثل هدف تطوير آلة خلال السنوات الثلاث القادمة بكلفة 6 ملايين ريال.

### 3-1-9- الهيكل التنظيمي Organizational-structure :

مثل هدف تأسيس هيكل تنظيمي على أساس لا مركزي خلال السنوات الثلاث القادمة.

### 3-1-10- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility :

مثل زيادة مساهمة المنظمة للأعمال الخيرية في المجتمع بنسبة 10 % خلال السنتين القادمتين.

والأهداف التي أشرنا إليها يجب أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، شهر / فصل / سنة. ولكن يجب ملاحظة أن هناك بعض المشاكل المصاحبة لاستخدام المعايير الكمية في تقييم الاستراتيجيات، الأولى : أن معظم المعايير الكمية مناسبة للأهداف السنوية وليس للأهداف طويلة المدى. الثانية : استخدام طرائق محاسبية مختلفة يمكن أن يعطينا نتائج مختلفة، لذلك فإن المعايير النوعية أيضاً مهمة.

### 3-2- تقييم الأداء (قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المخطط له):

بعد أن تم تحديد الأهداف للمعايير تأتي الخطوة التالية لها، وهي تقييم الأداء، والتي تمثل مرحلة أو جزءاً Part من العملية الرقابية الكلية -Total Control process، وتقييم الأداء يتطلب قياس الأداء الفعلي -Measuring the Actual performance ومقارنته بالأداء المخطط له، وبمعنى آخر قياس المخرجات Output ومقارنتها بالأهداف (الأداء المخطط له).

ويسعى المدراء إلى إجراء عدة مقارنات أساسية :

- مقارنة أداء الشركة بالأهداف المحددة .
- مقارنة أداء الشركة خلال فترات زمنية مختلفة .
- مقارنة أداء الشركة بالمنافسين.
- مقارنة أداء الشركة بالمعدلات الصناعية.

لوتؤدي نتائج المقارنة إما إلى إظهار توافق بين الأداء الفعلي والمعياري، أو أن يكون الأداء جيداً (انحراف موجب)، أو أن يكون الأداء سلبياً، وهذا يعني وجود خلل (انحراف سلبي).

ومن الطرائق أو الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء :

Personal Observation	3-2-1- الملاحظة الشخصية
Reports	3-2-2- التقارير
Budget	3-2-3- الموازنات
Auditing	3-2-4- المراجعة
Financial-ratio	3-2-5- معايير مالية (النسب المالية) مثل : سعر السهم - العائد على الاستثمار
	3-2-6- نظام المعلومات الإدارية

### Management Information System MIS

Input Standards	3-2-7- معايير المدخلات
Process-standards	3-2-8- معايير عمليات التحويل

#### 1. الملاحظة الشخصية :

بعض المدراء يرون أن الطريقة الوحيدة للحصول على صورة واضحة لما يجري في المنظمة هو الملاحظة الشخصية، ولذلك فهم يقومون بزيارات شخصية ل وحدات الإنتاج والأقسام والإدارات في المنظمة، غير أن هذه الطريقة تحتاج من المدير إلى وقت طويل لممارستها وتشغله عن أعمال مهمة كثيرة.

#### 2. التقارير :

تحتل التقارير مكاناً مهماً بين أساليب الرقابة، وقد تكون التقارير شفوية أو تحريرية، والتقارير الشفوية هي التي يستطيع المدير من خلالها معرفة ما تم بناءً على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه، ومن مزاياه :

- احتواؤها على عناصر من الملاحظة الشخصية.
- يستطيع المدبرون خلالها توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور.
- أكثر شمولاً من الملاحظة الفردية.
- ومن عيوبها عدم تسجيل الحقائق كتابة .

أما التقارير الكتابية فهي من الأهمية بمكان نظراً لاحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وقد تكون هذه التقارير:

- تقارير رقمية، أو تقارير تحتوي على خرائط وأشكال، أو تقارير إنشائية، وبشكل عام فإن التقارير يجب أن تتصف بالصفات التالية :
- إظهار الانحرافات بسرعة.
- الاختصار.

- التوقيت المناسب.
- الاعتماد على البيانات والحقائق المحددة.
- التماثل المستمر.
- سهولة القراءة.
- التركيز على المستقبل.

### 3. الموازنات :

تعتبر الموازنات من أكثر الطرائق استخداماً في العملية الرقابية، فبالإضافة إلى كونها أداة من أدوات التخطيط حيث يمكن من خلالها توزيع موارد المنظمة بين وحداتها الاستراتيجية وأقسامها المختلفة، فإنها أيضاً وسيلة من وسائل الرقابة، حيث من خلالها يمكن مقارنة الأداء المخطط بالفعلي، واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات.

### 4. نظام المراجعة - بنوعيتها - الداخلية والخارجية :

تتمثل المراجعة الداخلية في قيام المنظمة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم، إدارة) تخصص لهذا الغرض، وتقوم برفع ملاحظات وتقاريرها عن سير أداء المنظمة، أما المراجعة الخارجية فتتم من قبل أجهزة من خارج المنظمة بهدف التحقق من قيام المنظمة بواجباتها، وقياس أدائها، ومن أمثلة هذه الأجهزة المحاسبون القانونيون.

### 5. النسب المالية :

تستخدم النسب المالية عادة لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة، بحيث تستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس عمليات الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له. ومن أمثلة هذه النسب :

العائد على الاستثمار RoI، العائد على الملكية، هامش الربح، الحصة السوقية، المديونية إلى الملكية، العائد على السهم EPS، نمو المبيعات، ونمو الأصول.

### 6. نظام المعلومات الإدارية Management Information System :

نظام المعلومات الإدارية عبارة عن نظام رسمي صُمم لتوفير المعلومات بغرض تسهيل صياغة الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية، والهدف الرئيس من نظام المعلومات الإدارية إعطاء المدراء معلومات بطريقة نظامية و متكاملة ومستمرة ومناسبة عن أي مجال يريد المدير أن يقوم بفحصه واختباره، حيث أنه إذا لم يتوفر

نظام معلومات يمكن بموجبه التمييز بين المعلومات الملائمة من تلك غير الملائمة، فسوف يجد المديرون أنفسهم وقد غرقوا بين التقارير والأرقام التي يكون معظمها غير ذات قيمة لهم، ومن أهم المجالات التي يجب أن تتوفر فيها البيانات الملائمة :

- اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج.
- الوضع الإنتاجي لكل منتج.
- اتجاهات المخزون والمواد الخام.
- انحرافات الإنفاق في الموازنات.

### 7. معايير المدخلات :

وهي إحدى الطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها الرقابة على سلوك الأفراد والموارد الأخرى، حيث يتم وضع معايير مسبقة (المعايير والشروط المطلوبة لذلك)، فإذا كانت المدخلات موظفين فيتم تحديد شروط قبولهم سلفاً، ومن ثم يتم القبول على ضوء توافر هذه الشروط لديهم قبل الالتحاق بالمنظمة، وكذلك بالنسبة للمواد فيتم وضع مواصفات للحصول عليها، ومن ثم فيتم قبولها على ضوء توافر هذه المواصفات ... ومن أمثلة ذلك :

- معيار الوقت : ويبين مقدار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين.
- معيار الكم : ويبين عدد السلع أو المعاملات التي يمكن إنجازها في فترة محددة.
- معيار الكيف : ويحدد جودة السلعة المطلوبة.

### 8. معايير عملية التحويل : العلوم والتكنولوجيا

حيث تتم برمجة أنشطة العمليات التحويلية حتى يمكن إنجازها بنفس الأسلوب، نفس الوقت على مدار العمليات، كما هو الحال في مطاعم الوجبات السريعة مثل البيتزا هوت .

### 3- 3 القيام بالإجراءات التصحيحية : Taking Corrective Actions :

النشاط الأخير في التقييم الاستراتيجي هو القيام بالأعمال التصحيحية. وقبل تحديد نوع الأعمال التصحيحية المطلوبة لابد من معرفة طبيعة وأسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له (الأهداف)، والتي يكون مردها إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية :

3-3-1 **المعيار (الأهداف)** : حيث قد يكون المعيار (الهدف) غير ملائم، بمعنى أنه أقل مما يجب أو أكثر مما يجب، والعلاج هنا لا شك ينصب على إعادة النظر في الهدف والقيام بالمراجعة الاستراتيجية.

3-3-2 **العاملين** : وهنا قد يكون المعيار (الهدف) سليماً ويكون سبب الانحراف عائد إلى العاملين (المدرء مثلاً)، إما لكونهم غير ماهرين بما فيه الكفاية، أو أنهم لا يهتمون بعملهم بما فيه الكفاية، والعلاج ينصب هنا في التدريب وتقوية الروح المعنوية.

3-3-3 **ظروف البيئة** : مثل قلة مصادر المواد الخام، ركود اقتصادي عام، اضطرابات سياسية، والعلاج هنا يكون بالقيام بالمراجعة الاستراتيجية والعمل على إزالة هذه الظروف إن أمكن، أو تخفيضها، أو احتوائها، أو التكيف معها، إذا كان من المتوقع أن تدوم وفشلت المنشأة في تعديلها، هذا والاهتمام يجب ألا ينصب فقط على الانحرافات السلبية، وإنما أيضاً على أسباب الانحراف الموجب، والعلاج يجب أن يتجه نحو الأسباب الحقيقية .

3-3-4 **أسباب مشتركة**: وهنا لا بد من مراجعة كل العوامل السابقة المتمثلة في الأهداف، العاملين، والبيئة المحيطة.

وخلاصة القول : إن القيام بالأعمال التصحيحية يتطلب القيام بتغيرات لإعادة ترتيب المنظمة، ومن أمثلة ذلك تعديل الهيكل التنظيمي، تغيير شخص أو أكثر من الأشخاص المهمين في المنظمة أو في إحدى قطاعاتها المهمة كالتسويق، ومراجعة رسالة وأهداف المنظمة، وضع سياسات جديدة، وإصدار أسهم لتوفير رأس المال، وتطوير نظام فعال للحوافز .. إلخ.

والقيام بالأعمال التصحيحية لا يعني بالضرورة إلغاء الاستراتيجية / الاستراتيجيات الحالية ووضع استراتيجيات جديدة، بل قد يكون في تعديل هذه الاستراتيجيات، أو تعديل في التطبيق الاستراتيجي، أو كليهما معاً. والأخذ بالأعمال التصحيحية ضروري جداً للمحافظة على المنظمة، ولرفع الروح المعنوية للمدرء والعاملين. والأعمال التصحيحية - في النهاية - يجب أن تضع المنظمة في وضع أفضل لاستغلال عناصر القوة الداخلية للاستفادة، واستغلال الفرص الخارجية المهمة، ولتجنب وتخفيض المخاطر الخارجية، وتحسين عناصر الضعف.

#### 4 : خصائص النظام الرقابي الفعال :

الرقابة الاستراتيجية يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية لتكون فعالة :

1. الرقابة الاستراتيجية يجب أن تركز فقط في الحصول على المعلومات الضرورية المطلوبة لإعطاء صورة دقيقة وواضحة للأحداث التي تجري في المنظمة ، فكثرة المعلومات تخلق الإرباك والتشويش Confusion ، لذلك يجب التركيز على العناصر الاستراتيجية في عملية الرقابة من خلال تطبيق معيار 20 / 80 ، أي مراجعة 20 % من العناصر ذات الأهمية الكبيرة والتي تعطينا 80 % من النتائج المهمة.
2. عمليات الرقابة يجب أن تزودنا بالمعلومات في الوقت المحدد Timely دون تأخير، حتى يمكن استخدامها في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.
3. نظام الرقابة الاستراتيجية يجب أن يركز على مبدأ المكافأة Reward عندما يتم تحقيق الأهداف المحددة أو تجاوزها ، وذلك بدلاً من التركيز على العقوبات Punishments عند الفشل في تحقيق الأهداف ، ويجب ألا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم ، بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم وتحسينهم من الأخطاء ، ومساعدتهم على تطوير أدائهم.
4. يجب استخدام الرقابة قصيرة وطويلة المدى ، فإذا تم التركيز فقط على المقاييس قصيرة المدى فقد يكون هذا على حساب الاهتمام بتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
5. نشاطات التقييم الاستراتيجي يجب أن تكون اقتصادية ، بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المبذولة لتوفير وتطبيق النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه.
6. المرونة : بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم والظروف المتغيرة.
7. الموضوعية : يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان ، وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية.

### تدريب (34)



ما هي الأعمال التصحيحية التي يفترض القيام بها عند عملية القيام بالرقابة الاستراتيجية ؟

### تدريب (35)



هناك عدة مقارنات أساسية يسعى المدراء إلى إجرائها عند تقييم الأداء ، اذكر تلك المقارنات .

### أسئلة التقييم الذاتي (14)



1. ماذا نقصد بالرقابة الاستراتيجية ؟
2. ما هي العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية ؟
3. ما هي أسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له ( الأهداف )
4. ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال ؟
5. ما هي الطرائق أو الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة أو تقييم الأداء ؟

### 4- الخلاصة:

ركزت هذه الوحدة على الرقابة الاستراتيجية ، حيث تم تناول مفهوم الرقابة الاستراتيجية والذي نقصد به تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف كما تم تناول العناصر الأساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية والمتمثلة في :  
وضع الأهداف (المعايير) .  
تقييم الأداء الفعلي .  
القيام بالإجراءات التصحيحية بعد معرفة الأسباب .  
وأخيرا تم استعراض خصائص النظام الرقابي الفعال .

## 5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثانية عشرة :

بعد أن انتهينا من دراسة الرقابة الاستراتيجية في الوحدة الدراسية السابقة . سنتناول في هذه الوحدة التغيير الاستراتيجي ومراحل / خطوات التغيير الاستراتيجي

## 6- إجابات التدريبات :

### إجابة تدريب (34):

1. الأعمال التصحيحية التي تفترض القيام بالتالي:
2. مراجعة رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة .
3. تعديل الهيكل التنظيمي وتغيير المدراء / الأشخاص .
4. تطوير نظام حوافز جديد.
5. إصدار أسهم لتوفير رأس المال المطلوب.
6. إجراءات أخرى .

### إجابة تدريب (35) :

المقارنات التي يقوم المدراء بإجرائها كالتالي :

1. مقارنة أداء الشركة بالأهداف المحددة .
2. مقارنة أداء الشركة خلال فترات زمنية مختلفة .
3. مقارنة أداء الشركة بالمنافسين.
4. مقارنة أداء الشركة بالمعدلات الصناعية.



**1. تطبيق الاستراتيجية : Strategy Implementation**

يقصد بتطبيق الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، من خلال الأهداف السنوية، والهيكل التنظيمي، والسياسات، والبرامج ، والموازنات، والإجراءات.

**2. السياسات : Policies**

إرشادات عامة Guidelines توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**3. البرنامج : Program**

عبارة عن خطة (تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة) صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة :

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها .
- الخطوات المطلوب اتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.
- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.

**4- الموازنات : Budgets**

خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام قد تكون نقدية أو غير نقدية.

**5- الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control**

تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) تم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن هذه الأهداف.

**6- التغيير الاستراتيجي : Strategic Change**

تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه ، بهدف تعزيز ميزتها التنافسية. وقد يكون هذا التغيير بشكل تدريجي أو جذري أو طارئ.