

Chapter 5

Managers responsibilities: analyzing their compete environment and planning organizing, directing and controlling day to day operation of their business.

مسؤولية المدراء هي تحليل بيئتهم التنافسية والتخطيط والتنظيم والتوجيه ، ومراقبة العمليات اليومية لعملهم.
وهذه المسؤولية تقع تحت ضمن مفهوم "الإدارة"

Management: process of planning, organizing, leading, and controlling an organization's resources to achieve its goals.

الإدارة : عملية التخطيط والتوجيه والريادة والتحكم في موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية والمعلومات لتحقيق أهدافها .

The four basic managerial functions:

- 1) planning (setting goal)
- 2) organization (setting up the organization)
- 3) leading (managing people)
- 4) controlling (monitoring performance)

1) Planning التخطيط

: management process of determining what an organization needs to do and how best to get it done

عملية إدارية لتحديد ما تحتاج المنظمة للقيام به وأفضل طريقة لإنجازه .

مكونات التخطيط :

1- Determine the firm goals

تحديد أهداف الشركة .

2- Develop a comprehensive strategy for achieving those goal

وضع اسرراتيجية شاملة لتحقيق هذه الأهداف.

3- Design tactical and operational plans for implementing the strategy

تصميم الخطط التكتيكية والتشغيلية لتنفيذ الاستراتيجية .

خطط تشغيلية مثل اتفاقية الشراكة partnership agreements

2) Organizing التنظيم

: management process of determining how best to arrange an organization's resources and activities into a coherent structure.

عملية إدارية لتحديد أفضل السبل لترتيب موارد وأنشطة المنظمة في بنية متماسكة.

Organization chart: chart that diagram the various jobs within the company and how those jobs relate to one another.

الهيكل التنظيمي : عبارة عن مخططات توضح الوظائف المختلفة داخل الشركة وتوضح كيف ترتبط هذه الوظائف مع بعضها البعض.

وهذه المخططات تساعد الجميع على فهم دور كل شخص في هذه الشركة ، وهي جزء مهم في وظيفة التنظيم.

Help everyone understand roles and reporting relationship, key parts of the organizing function.

3) Leading القيادة

: management process of guiding and motivating employees to meet an organization's objectives.

عملية إدارية لتوجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

يجب على القائد إنشاء رؤية استراتيجية وتوظيف مجموعة كبيرة من الناس وتوفير جو داعم لهم .

Leader must establish a strategic vision and hire a great group of people and provide a supportive atmosphere.

4) Controlling التحكم

: management process of monitoring an organization's performance to ensure that it is meeting its goals.

عملية إدارية لمراقبة أداء المؤسسة للتأكد من أنها تحقق أهدافها.

يجب على جميع الرؤساء التنفيذيين أن ينتهوا إلى التكاليف والأداء

All CEO must attention to cost and performance.

#الاطلاع على علم وفن الإدارة صفحة رقم 175 و 176 ..

على الرغم من أن جميع المديرين يقومون بالتخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة إلا أنه ليس جميع المديرين يتحملون نفس درجة المسؤولية عن هذه الأنشطة

يصنف المديرين حسب (مستويات الإدارة) وحسب (مجالات المسؤولية)

Area of management مجالات المسؤولية	Level of management مستويات الإدارة
1) Human resources managers	1) Top managers
2) Operation managers	2) Middle managers
3) Marketing managers	3) First line managers
4) Information managers	
5) Financial managers	
6) Other managers like (public relations	

managers)	
-----------	--

- حسب مستويات الإدارة Level of management

1) Top managers :

top manager: manager responsible for a firm overall performance and effectiveness

كبير المدراء عبارة عن مدير مسؤول عن الأداء العام للشركة وفعاليتها .

مثال على أكثر الأمثلة شيوعاً على كبار المدراء: Example or common title for top managers:

- a) President b) vice president c) treasurer
- d) CEO (chief executive officer)
- e) CFO (chief financial officer)

مسؤوليتهم Responsibilities

-for the overall performance and effectiveness of the firm

مسؤولين عن الأداء العام للشركة وفعاليتها.

-set general policies, formulate strategies and approve all significant decision.

يضعون السياسات العامة والاستراتيجيات ويوافقون على جميع القرارات المهمة.

-represent the company in dealing with other firm and with government bodies

يمثلون الشركة في التعامل مع الشركات الأخرى أو مع الجهات الحكومية.

في ترتيب المدراء كلما اتجهنا إلى أعلى (كلما زادت مرتبته أو موقعه في الشركة) يقل عددهم ، عند
ال top manager يكون العدد أقل من ال middle manager وأقل من first line managers

وكما اتجهنا إلى أعلى تزداد قوة المدير أي تأثيره في قرارات الشركة وتزداد واجباتهم تعقيداً .

Both the bower of manager and the complexity of their duties increase as they move up the ladder.

2) Middle manager

middle manager: manager responsible for implementing the strategies and working toward the goals set by top managers

المدير المتوسط: المدير المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجيات والعمل نحو الأهداف التي حددها كبار المديرين.

occupy positions of considerable autonomy and importance

يشغلون مناصب ذات استقلالية وأهمية كبيرة

Example or common title for middle manager

- a) Plant manager b) operation manager
- c) division manager d) regional sales managers

Responsibilities مسؤوليتهم

- Implementing the strategies and working toward the goals set by top managers.

تنفيذ الاستراتيجيات والعمل نحو الأهداف التي وضعها كبار المديرين ، مثلا إذا قرر top manager تقديم منتج جديد خلال سنة فالمدير المتوسط مسؤول بشكل أساسي عن تحديد كيفية تحقيق هذا الهدف .

3) First-line managers

First-Line Manager: manager responsible for supervising the work of employees

مدير الخط الأول: المدير المسؤول عن الإشراف على أعمال الموظفين.

4) Example or common title for first-line managers

a) Supervisor b) office manager

c) project manager d) group leader

e) sales manager

الانتباه إلى أن regional sales manager يعتبر middle manager ،

وال sale manager يعتبر first line manager

Responsibilities مسؤوليتهم

- spend most of their time work with employee

يقضون معظم وقتهم في العمل مع الموظفين.

- supervising the work of employees who report to them.

الإشراف على عمل الموظفين الذين يقدمون تقارير إليهم .

- ensure employees understand and are properly trained in company policies and procedures.

التأكد من فهم الموظفين لعملهم وتدريبهم بشكل صحيح في سياسات وإجراءات الشركة.

- مجالات مسؤولية الإدارة Area of management

بداخل أي شركة سواء كانت كبيرة أم متوسطة أم صغيرة فإن المدراء يعملون في مجموعة متنوعة من المجالات.

1) Human resources managers مديري موارد بشرية

who hire and train employees, evaluate performance, and determine compensation.

الذين يقومون بتوظيف وتدريب الموظفين وتقييم الأداء وتحديد التعويضات لهم.

في الشركات الصغيرة هنالك مدير واحد مسؤول عن جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ، في الشركات الكبيرة يوجد عدة أقسام كل قسم مسؤول عن وظيفة معينة (قسم التوظيف) (قسم الأجور) وغيرها .

2) Operation managers مديري العمليات التشغيلية

operation: term refers to the systems by which a firm produces goods and services.

التشغيل : مصطلح يشير إلى الأنظمة التي تنتج الشركة من خلالها السلع والخدمات .

وظيفة هؤلاء المدراء هو تحمل مسؤولية الإنتاج والمخزون ومراقبة جودة السلع والخدمات .

Responsible for production, inventory and quality control.

شركات التصنيع تحتاج إلى مديري عمليات تشغيلية على مستويات top , middle , first line

نائب رئيس للتشغيل (vice president for operation) Top manager

مدير مصنع (plant manager) Middle manager

مشرف إنتاج (production supervisors) First-line manager

3) Marketing managers مدراء التسويق

marketing: involve the development pricing, promotion and distribution of goods and service.

التسويق يشمل تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات .

responsible for getting products from producers to consumers.

وظيفة مدراء التسويق هي تحمل المسؤولية في نقل المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين

التسويق مهم للشركات التي تصنع منتجات استهلاكية (Consumer goods) ويكون فيها مدراء التسويق على مستويات top , middle , first-line

Top manager (vice president for marketing) نائب رئيس للتسويق

Middle manager:several regional marketing manager العديد من مديري التسويق الاقليمي

First-line manager (several district sales manager) العديد من مديري المبيعات

4) Information managers مدراء المعلومات

يكون لهم موقع إداري جديد في العديد من الشركات (عادةً مكان مختلف عن الشركة الأم)

who design and implement systems to gather, organize, and distribute information.

يقومون بتصميم وتنفيذ أنظمة لجمع المعلومات وتوزيعها وتنظيمها .

ويكون فيه المدراء على عدة مستويات top , middle , first-line

Top manager CEO (chief information officer) رئيس قسم للمعلومات

Middle manager (help design information system for divisions of plants)

يساعد في تصميم نظم المعلومات

First-line manager(computer system manager) مدير أنظمة الكمبيوتر

في الشركات الصغيرة يكون فيها مدير أنظمة الكمبيوتر فقط

5) Financial managers مدراء ماليين

to plan and oversee its accounting functions and financial resources.

في كل شركة يكون لديها مديري المالية للتخطيط والإشراف على وظائف المحاسبة والموارد المالية.

ينقسمون إلى عدة مستويات top , middle , first-line

Top manager (vice president for finance) نائب رئيس للشؤون المالية

Middle manager (division controller) وحدة تحكم

First-line manager (accounting supervisor) مشرف محاسبة

تزداد أهمية المدراء الماليين في البنوك لأن أساس عملها يعتمد على الإدارة المالية الأكثر كفاءة

Management roles الأدوار الإدارية

Three basic categories :

- 1) Interpersonal roles
- 2) Informational roles
- 3) Decisional roles

-interpersonal roles: a category of managerial roles , including figurehead, leader , and liaison

Figurehead(taking visitors to dinner , attending ribbon-cutting ceremony for new project)

يحضر مراسم قص الشريط لمصنع جديد.

leader (encouraging employee to improve productivity)

يشجع الموظفين على الإنتاجية ويوظف ويدرب.

Liaison role (coordinating activities of two project groups)

يعمل كمنسق أو رابط بين أطراف.

-informational roles : a category of managerial roles , including monitor , disseminator and spokesperson

Monitor (one who actively seeks information that may be value and scanning industry reports to stay abreast of developments)

يبحث بنشاط عن معلومات قد تكون لها قيمة ، ومسح تقارير الصناعات لمواكبة التطورات أي مراقبة التطور

Disseminator (sending memo outlining new organizational initiatives)

يرسل المذكرات التي تحدد المبادرات التنظيمية الجديدة.

Spokesperson (making a speech to discuss growth plans)

يلقي خطاباً لمناقشة خطط النمو

-decisional roles: a category of managerial roles , including entrepreneur , disturbance handler , resource allocator , and negotiator

Entrepreneur (developing new ideas and fostering innovation)

تطوير أفكار جديدة وتشجيع الابتكار

Disturbance handler (resolving conflict between two subordinates)

حل الصراع بين اثنين من المرؤوسين

Resource allocator (reviewing and revising budget requests)

مراجعة الميزانية

Negotiator (reaching agreement with a key supplier or labor union)

التوصل إلى اتفاق مع مردين أو اتحاد عاملين.

Basic management skills مهارات الإدارة الأساسية

يجب على المدراء في كافة مناصب الإدارة تطوير مهاراتهم الإدارية للتفوق في مجالهم ، وتنقسم هذه المهارات إلى عدة أقسام :

- 1) Technical skills مهارات تقنية
- 2) Human relations skills مهارات العلاقات الإنسانية
- 3) Conceptual skills مهارات مفاهيمية
- 4) Decision making skills مهارات اتخاذ القرارات
- 5) Time management skills مهارات إدارة الوقت
- 6) Global management skills مهارات الإدارة العالمية
- 7) Management and technology skills مهارات الإدارة والتكنولوجيا

❖ Technical skill: skill needed to perform specialized tasks

عبارة عن مهارات لازمة لأداء المهام المتخصصة التي تحتاج لمهارات تقنية
أمثلة على المهارات التقنية : قدرة المحترف على الرسم ، قدرة المحاسب على تدقيق سجلات الشركة
يتم تطوير هذه المهارات من خلال التعلم والخبرة .

هذه المهارات مهمة بشكل خاص للـ (first line manager) لأنهم يتعاملون مع الموظفين بشكل مباشر
لذلك يجب توفر هذه المهارات لديهم للقدرة على حل مشاكل الموظفين وتدريبهم.

❖ Human relation skill: skill in understanding and getting along with people .

عبارة عن مهارات في فهم الناس والتوافق معهم والتواصل .
قد يواجه المدير ذو المهارات الضعيفة في العلاقات الإنسانية صعوبة في التعايق مع المرؤوسين (الموظفين)
وبالتالي يؤدي إلى انسحاب الموظفين من أعمالهم أو النقل لأعمال أخرى .

هذه المهارات مهمة لجميع مستويات المدراء ولكنها أكثر أهمية للـ (middle manager) لأنهم يعملون
كجسر بين الـ top manager و middle manager وبالتالي يجب أن يتمتعوا بالقدرة على التواصل مع كلاهما.

- ❖ Conceptual skill: abilities to think in the abstract, diagnose and analyze different situations, and see beyond the present situation .

مهارات مفاهيمية تعني القدرة على التفكير في الملخص (مثلا رسم بياني ملخص) وتشخيص وتحليل الوضع من خلال هذا الملخص ... مهم في أعمال التجارة الالكترونية e-commerce خصوصاً .

بماذا تفيد هذه المهارة ؟

-help managers recognize new market opportunities and threats.

- تساعد على التعرف على الفرص والتهديدات الجديدة في السوق (مثلا رسم توضيحي للأسعار في السوق بيساعد المدير في اتخاذ القرارات بالنسبة للأسعار ، الاسعار في السوق منخفضة وأسعار شركتنا مرتفعة إذن شركتنا تحت التهديد)

-help managers analyze the probable outcomes of their decisions

- تساعد في تحليل النتائج المحتملة لقراراتهم .

الأكثر احتياجاً لهذه المهارات هم top manager والأقل احتياجاً هم first line manager

- ❖ Decision making skill: skill in defining problems and selecting the best courses or action.

مهارات في تحديد المشاكل واختيار أفضل مسار للعمل أو الحدث.

تتضمن هذه المهارات جمع الحقائق gathering fact / تحديد الحلول identifying solution
تقييم البدائل evaluating alternative / تطبيق البدائل المختارة implementing the chosen alternative

المتابعة الدورية لفعالية الاختيار .. تعتبر من جزء من اتخاذ القرار

Following up the evaluating the effectiveness of the choice

- ❖ Time management skill: skill associated with the productive use of time.

مهارات مرتبطة بالاستخدام الإنتاجي للوقت.

لإدارة الوقت بفعالية يجب على المديرين معالجة أربع أسباب رئيسية للوقت الضائع:

Four leading causes of wasted time:

1) Paper work

some manager spend too much time deciding what to do with letters and report

أوراق العمل / يقضي بعض المدراء وقت كبير في تحديد ما يجب فعله بالرسائل والتقارير ، معظم هذه الرسائل روتينية يجب عليهم معرفة كيفية التعامل معها وتمييز الوثائق التي تحتاج إلى اهتمام حقيقي .

2) Telephone calls

اتصالات هاتفية ، يقدر الخبراء أن المديرين ينقطعون عن أعمالهم كل خمس دقائق بسبب الهاتف Get interrupted by the telephone every 5m ولحل هذه المشكلة يقترحون وجود شاشة لجميع المكالمات وتخصيص وقت لاسترجاع المكالمات المهمة.

3) Meeting

الاجتماعات ، يقضي المدراء 4 ساعات في اليوم في الاجتماعات spend 4 hour a day in meeting للمساعدة في جعل هذا الوقت أكثر إنتاجية يجب أن يحدد المدير جدول أعمال واضح للاجتماعات وجعل هذا الوقت ضمن نطاق الجدول فقط وتحديد وقت بدء وانتهاء الاجتماع بالتحديد.

4) E-mail

يستغرق المديرين وقت في فرز الرسائل الالكترونية المهمة والرسائل الالكترونية الغير مرغوب فيها وفصل المجلدات والمحفوظات

Time wasted when manager have to sort through spam and important mail

❖ Global management skill:

يجب على المدراء تجهيز الشركة بأدوات وتقنيات ومهارات لازمة للمنافسة في بيئة عالمية يشمل ذلك فهم الأسواق الأجنبية والاختلافات الثقافية ومعرفة ممارسات المنافسين الأجانب وكيفية التعامل مع الآخرين في جميع أنحاء العالم ، وتسعى بعض الشركاء إلى توظيف مدراء من دول مختلفة لتنتمكن من فهم العمليات الدولية .

❖ Management and technology skill

مع تطور التكنولوجيا زادت كمية المعلومات مما أدى إلى ظهور الحاجة لزيادة قدرات المدير على معالجة هذه الكمية الهائلة من المعلومات ، وازدادت سهولة التواصل بين مستويات الإدارة والتواصل السريع بينهم من خلال البريد الالكتروني والفيديو ، وقللت من الحاجة إلى عقد مؤتمرات واجتماعات طويلة ، وساهم أيضاً بتقليل فجوة المسافة بين أفرع الشركة في دول أخرى . لذلك من المهم أن يكتسب المدير في كافة المستويات مهارة استخدام التكنولوجيا المتطورة.

تسمى مهارتي (global management skill & management and technology skill)
بـ Management Skills for the Twenty-First Century أي مهارات إدارية للقرن الحادي والعشرون.

Strategic management: setting goals & formulating strategy

الإدارة الاستراتيجية : تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية

التخطيط جزء مهم من مهام المدير ، ومدراء اليوم يتم مطالبهم على نحو متزايد بالتفكير والتصرف بشكل استراتيجي

Strategic management: process of helping an organization maintain an effective alignment with its environment.

الإدارة الإستراتيجية: عملية مساعدة الشركة على الحفاظ على التوافق الفعال مع بيئتها.

نقطة الانطلاق في الادارة الاستراتيجية هي تحديد الأهداف

❖ Setting goals تحديد الأهداف

Goals: objective that a business hopes and plans to achieve.

الأهداف هي الموضوع الذي تأمل الشركة أن يحدث وتخطط لتحقيقه.

الأهداف عبارة عن performance targets أي أنها مقياس يستخدمه المدراء في كل مرحلة لتحديد مقياس النجاح أو الفشل في كل مرحلة (اذا حققت الشركة أهدافه يعني أنها ناجحة والعكس صحيح)

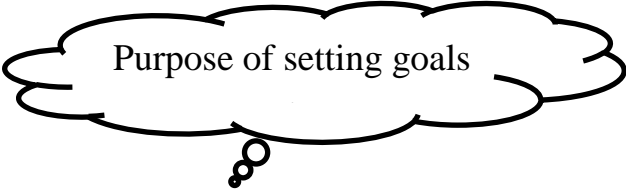
❖ اتخاذ قرارات حول الإجراءات التي تقود إلى تحقيق أهداف الشركة والإجراءات التي لا تؤدي إلى ذلك... وتسمى الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الشركة بالاستراتيجية

Strategy: broad set of organizational plans for implementing the decisions made for achieving organizational goals.

الاستراتيجية: مجموعة واسعة من الخطط التنظيمية لتنفيذ القرارات التي اتخذت لتحقيق الأهداف التنظيمية.

Strategy: is a broad concept that describes an organizations intentions

وبتعريف آخر الاستراتيجية : مفهوم واسع يصف نوايا الشركة.



Purpose of setting goals

أربع أغراض لوضع أهداف الشركة :

1) Provide direction and guidance for managers at all levels.

يوجه التوجيه والإرشادات للمديرين على جميع المستويات بمعنى أنه إذا كان المدير على علم بالاتجاه الذي تسلكه الشركة تقل احتمالية وقوعه بالخطأ أو الفشل (مثلا اتجاه الشركة هو الوصول لمناطق جديدة فيكون اهتمام المدير في هذا الاتجاه)

2) Help firm allocate resources

يساعد الشركة على تخصيص الموارد (الاشياء المتوقعة أنها تنمو مثلا سعر منتج يحقق ربح كبير تقوم الشركة بتخصيص مواردها لمشروع إنتاج هذا المنتج)

3) Help to define corporate culture

تعريف ثقافة الشركة

4) Help managers assess performance

يساعد المديرين على تقييم الأداء (مثلا إذا كان هدف الشركة زيادة المبيعات إلى 15% في عام معين ومضى هذا العام ولم تصل المبيعات إلى 15% ، يقوم المدراء بتقييم الأداء وحل المشكلة التي سببت إلى عدم وصول المبيعات إلى 15%)

Kind of goal

1) Long term goals أهداف طويلة الأجل

فترات زمنية طويلة عادة تكون 5 سنين أو أكثر

2) Intermediate goals أهداف متوسطة الأجل

فترتها من سنة إلى 5 سنين ، شائعة في قسم التسويق وقسم الانتاج وقسم التمويل

3) Short term goals أهداف قصيرة الأجل

فترتها سنة واحدة على الأقل

Mission statement: organization's statement of how it will achieve its purpose in the environment in which it conducts its business.

بيان المهمة: بيان المنظمة عن الكيفية التي ستحقق بها أهدافها في البيئة التي تجري فيها أعمالها.

Type of strategy

- 1) Corporate strategy
- 2) Business (or competitive) strategy
- 3) Functional strategy

- Corporate strategy: strategy for determining the firm overall attitude toward growth and the way its businesses or products lines.

استراتيجية لتحديد الموقف العام للشركة تجاه النمو والطريقة التي ستدير بها أعمالها أو خطوط إنتاجها. هذه الاستراتيجية تحدد الأعمال التي تمتلكها الشركة والتي تعمل بها ، بعض الشركات تدير نوع واحد من الأعمال وبعضها أنواع مختلفة ...

إذا كانت الشركة تدير أنواع ذات صلة مثلًا مطعم ببيع أكلات هذا التنوع في الأكلات يدخل ضمن استراتيجية تسمى تنوع ذو صلة (related diversification)

إذا كانت الشركة تدير أنواع غير متشابهة مثلًا مطعم ومحل سيارات تسمى الاستراتيجية في هذه الحالة تنوع غير متصل (unrelated diversification)

- Business (or competitive) strategy: strategy at the business unit or product line level , focusing on improving a firms competitive position.

الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال أو مستوى خط الإنتاج ، مع التركيز على تحسين وضع الشركة التنافسي.

مثلًا (في إلها شركات منافسة كثيرة من ضمنها شركة تنافسها في إنتاج الكولا وشركة تنافسها في إنتاج العصير ، يكون للشركة استراتيجية لمنافسة منتجي الكولا واستراتيجية لمنافسة منتجي العصير)

- Functional strategy: strategy by which managers in specific areas decide how best to achieve corporate goals through productivity.

استراتيجية يحدد من خلالها المدبرون في مجالات محددة أفضل الطرق لتحقيق أهداف الشركة من خلال الإنتاجية.

(المدير في مختلف المجالات سواء في التسويق أو التمويل أو التشغيل ، يحدد أفضل الطرق والوظائف لتحقيق الأهداف)

صيغة الاستراتيجية Formulating strategy

لأن الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في نجاح الأعمال التجارية بصفقتها توضح كيفية تحقيق الشركة لأهدافها .
هنالك ثلاث خطوات أساسية لصياغة الاستراتيجية :

Formulating strategy involve the three basic steps:

- 1) Setting strategic goals تحديد أهداف الاستراتيجية

Strategic goals are derived directly from a firms mission statement.

أهداف الاستراتيجية يتم استنتاجها ووضعها مباشرة من خلال بيان مهمة الشركة (mission statement)

- 2) Analyzes the organization and environment: SWOT Analysis After strategic goals have been established.

تحليل المنظمة والبيئة ، استخدام تحليل swot

managers usually attempt to assess both their organization and its environment.

يحاول المدبرون عادة تقييم كل من منظماتهم وبيئتهم.

A common framework for this assessment is called a SWOT analysis.

يطلق على إطار العمل المشترك لهذا التقييم تحليل SWOT.

SWOT Analysis :identification and analysis of organizational strengths and weaknesses and environmental opportunities and threats as part of strategy formulation.

يقصد به : تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف التنظيمية والفرص والتهديدات البيئية كجزء من صياغة الإستراتيجية.

تقييم Assessing

S: strengths نقاط القوة

W: weaknesses نقاط الضعف

O: opportunities الفرص البيئية

T: threats التهديدات البيئية

يحاول المديرون من خلال صياغة الاستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة ومن الفرص البيئية ، ويحاولون من خلالها أيضا التغلب على نقاط الضعف أو تعويضها وتجنب التهديدات البيئية أو مواجهتها .

التحليل إما أن يكون تحليل لعوامل خارجية ، أو تحليل لعوامل داخلية

التحليل للعوامل الخارجية من خلال البحث عن التهديدات البيئية T والفرص البيئية O ويسمى هذا التحليل environment analyzes

Environmental Analysis: process of scanning the business environment for threats and opportunities.

التحليل البيئي: عملية مسح بيئة العمل لمعرفة التهديدات والفرص.

أمثلة على التهديدات البيئية (threats) ..

- تغيير أذواق المستهلكين / changing consumer tastes / العروض العدائية (عروض تقدمها شركات منافسة / تنظيمات حكومية تقلل فرص الشركة / وأهم التهديدات تأتي من المنافسين الجدد والمنتجات الجديدة more important threats come from new product & new competitor

مثلا شركة icloud التي تقدم خدمات الموسيقى عبر الانترنت تشكل تهديد كبير للشركات المصنعة للأقراص المضغوطة.

الفرص Opportunities البيئية

Opportunities: are areas in which the firm can potentially expand, grow, or take advantage of existing strengths.

هي المجالات التي يمكن أن توسع فيها الشركة أو تنمو أو تستفيد من نقاط القوة الموجودة.

بالإضافة لتحليل العوامل الخارجية يجب على المدراء الاهتمام بتحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) للشركة ويسمى هذا التحليل organizational analysis

Organizational Analysis: process of analyzing a firm's strengths and weaknesses.

التحليل التنظيمي : عملية تحليل نقاط القوة والضعف لدى الشركة.

أمثلة على نقاط القوة :

Strengths might include: surplus cash, a dedicated workforce, an ample supply of managerial talent, technical expertise, or little competition.

مثل فائض نقدي ، مواهب إدارية ، منافسة قليلة ، خبرة فنية

أمثلة على نقاط الضعف :

Weaknesses might include: cash shortage, aging factories, a heavily unionized workforce, and a poor public image.

مثل نقص نقدي ، عمر المصنع ، صورة ضعيفة للناس (غير مشهور أو لا يمتلك سمعة جيدة) ، قوى عاملة بشدة النقابة (أو عدم الحرية).

SWOT analysis	
Environment analysis	Organizational analysis
Opportunities	Strength
Threats	Weakness

3) Matching the organization and its environment **ثالث خطوة من صياغة الاستراتيجية** هي مطابقة المنظمة وبيئتها .

هذه الخطوة تكون في صميم صياغة الاستراتيجية (يجب أن تربط كل شيء مع بعضه للأفضل)

This step at the heart of strategy formulation

المقصود بهذه الخطوة بالتحديد هو مطابقة التهديدات والفرص البيئية مع نقاط القوة والضعف للشركة

Matching environmental threats and opportunities against corporate strength and weakness

مطابقة كل العناصر مع بعض كاستفادة من نقاط القوة للاستفادة من الفرص لمواجهة التهديدات .
مثلا (شركة أرادت فتح فرع جديد ولا يوجد لديها القدرة على توزيع المنتج بطريقة الشحن فلا يجوز أن تنتج سلع تحتاج لطريقة الشحن في التوزيع) .

A hierarchy of plans **تسلسل هرمي للخطط**

Translating the strategy into more operational language

تعتبر ضمن الخطوة الأخيرة من صياغة الاستراتيجية وهي تحويلها إلى لغة أكثر عملية

وتشمل إنشاء خطط تأتي على ثلاثة مستويات وتشكل المستويات تسلسلاً هرمياً لأن خطط التنفيذ عملية فقط عندما يكون هناك تدفق منطقي من مستوى إلى آخر.

- 1) Strategic plans
- 2) Tactical plans
- 3) Operational plans

- Strategic plans: plan reflecting decisions about resource allocations, company priorities, and steps needed to meet strategic goals.

الخطة الاستراتيجية : خطة تعكس القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وأولويات الشركة والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

توضع من قبل top managers team عادةً

- Tactical Plan generally short-term plan concerned with implementing specific aspects of a company's strategic plans.

الخطة التكتيكية : خطة عامة قصيرة الأجل معنية بتنفيذ جوانب محددة من الخطط الاستراتيجية للشركة. يتم انشاؤها بعد الخطة الاستراتيجية ، حيث يضع المديرون خططاً قصيرة الأجل لتوجيه القرارات بحيث تكون متفقة مع الخطة الاستراتيجية

توضع عادةً من قبل upper and middle management

- Operational Plan: plan setting short-term targets for daily, weekly, or monthly performance.

الخطة التشغيلية: خطة تحديد أهداف قصيرة الأجل للأداء اليومي أو الأسبوعي أو الشهري.

توضع عادةً من قبل mid-level and lower-level managers

Contingency planning and crisis management

التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات

نظراً لأن بنيات العمل صعبة التنبؤ ولأن ما هو غير متوقع يمكن أن يسبب مشاكل كبيرة فإن المدراء يطورون خطط بديلة في حال واجهت الشركة مشاكل في المستقبل .

هنالك طريقتين للتعامل مع المجهول أو ما هو غير متوقع

- 1- Contingency planning التخطيط للطوارئ
- 2- Crisis management إدارة الأزمات

- Contingency planning :identifying aspects of a business or its environment that might entail changes in strategy.

تحديد جوانب العمل أو بيئته التي قد تستلزم تغييرات في الإستراتيجية.

(بمعنى تحديد الجوانب المهمة للعمل التجاري والسوق التي قد تتغير وتحديد الطرق التي ستتجنب الشركة بها هذه التغييرات) .

مثلا إرادت شركة فتح فرع جديد وتوقعت أن الأرباح في أول سنة ستصل إلى 15% وعند انتهاء السنة كانت الأرباح 5% فقط ، فهل تنتظر للعام القادم ؟ أم تستثمر أكثر في العمل ؟ .. إذا كان هنالك تخطيط مسبق لمثل هذه الحالة سيكون قرارهم أكثر كفاءة وسيعرضون لمخاسر أقل.

- Crisis Management: organization's methods for dealing with emergencies.

طرق المنظمة في التعامل مع حالات الطوارئ

Crisis: an unexpected emergence requiring immediate response

الأزمة: ظهور لحالة طارئة غير متوقعة تتطلب استجابة فورية.

Management and the corporate culture الإدارة وثقافة الشركات

كل شركة لديها هوية فريدة وثقافة مؤسسية (خبرات قصص معتقدات معايير مشتركة) تميزها عن بقية الشركات.

corporate culture: the shared experiences, stories, beliefs, and norms that characterize an organization.

ثقافة الشركات: الخبرات والقصص والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تميزها.

benefits of culture:

- helps define the work and business climate that exists in an organization.

تساعد في تحديد مناخ العمل في الشركة

-help newcomers learn accepted behaviors

تساعد الوافدين الجدد للشركة على تعلم السلوكيات المقبولة داخلها.

مثلا (اذا كان النجاح المالي هو مفتاح ثقافة موجودة في الشركة فسوق يتعلم الوافدين بسرعة أنه من المتوقع العمل لساعات طويلة وأن الموظف الأهم في الشركة هو الذي يحقق أكبر قدر من الإيرادات)

Building and communicating culture

تأتي ثقافة الشركة مع مرور الوقت ، مثلا فترة طويلة تم التركيز على عمل ثابت فتنجح ثقافة للشركة متعلقة بهذا العمل ، كما أن ثقافة الشركة تؤثر على فلسفة الإدارة وأسلوبه وسلوكه .

Corporate culture influences management philosophy style and behavior

لذلك يجب على المدراء أن يفكروا بعناية في نوع الثقافة التي يريدونها في الشركة ، ثم يعملون على تغذية هذه الثقافة لتصبح داخل الشركة من خلال التواصل مع كل من يعمل فيها .

لاستخدام مزايا ثقافة الشركة يوقف ذلك على التواصل الفعال ، يجب أن يكون لدى المرء أنفسهم فهم واضح للثقافة ثم يجب عليهم نقلها للآخرين داخل الشركة وبالتالي توجيه القادمين الجدد نحوها وكذلك استخدام بيان مهمة الشركة في نشر هذه الثقافة لأنها عنصر مهم داخل الشركة ، وأخيراً يمكن مكافأة العاملين بهذه الثقافة داخل الشركة .

تغيير الثقافة Changing culture

في بعض الأحيان تكون ثقافة منتشرة داخل الشركة بحاجة إلى تغيير ، في مثل هذه الحالة يجب على المدراء نقل طبيعة التغيير إلى الموظفين والمستهلكين حتى يتمكنوا من إلغاء هذه الثقافة.

حسب ال CEO أي المدراء التنفيذيين للشركات التي تأثرت في الفترة الأخيرة فإن عملية تغيير الثقافة تمر بثلاث مراحل :

The process usually goes through three stages:

- 1) At the highest level, analysis of the company's environment highlights extensive change as the most effective response to its problems. This period is typically characterized by conflict and resistance.

على أعلى مستوى ، يسلط تحليل بيئة الشركة الضوء على التغير الشامل باعتباره استجابة أكثر فعالية لمشاكلها وتتميز هذه الفترة بالنزاع والمقاومة.

- 2) Top management begins to formulate a vision of a new company. Whatever that vision, it must include renewed focus on the activities of competitors and the needs of customers.

تبدأ الإدارة العليا في صياغة رؤية جديدة ويجب أن تشمل التركيز المتجدد على أنشطة المنافسين وعلى احتياجات المستهلكين .

- 3) The firm sets up new systems for appraising and compensating employees who enforce the firm's new values. The purpose is to give the new culture solid shape from within the firm.

تقوم الشركة بإعداد أنظمة جديدة لتقييم وتعويض الموظفين الذين يقومون بتطبيق الثقافة والقيم الجديدة للشركة ، والغرض من ذلك هو إعطاء شكل حديد للثقافة الجديدة داخل الشركة