

مركز المناهج الفلسطينية

الوحدة الرابعة

الإدارة الاستراتيجية للعمل الريادي

تكملة إجابات الحالات الدراسية وأنشطة الوحدة

إجابات الدرس الأول تخطيط استراتيجية العمل الريادي



Entrepreneurship Strategy Planning

نشاط (1) مراحل الإدارة الاستراتيجية: يتضمن الجدول الآتي عمليات الإدارة الاستراتيجية ، **والمطلوب:** تصنيفها حسب المراحل؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	عمليات الإدارة الاستراتيجية	مراحل الإدارة الاستراتيجية		
		التخطيط	التنفيذ	التقييم
1	وضع الأهداف بعيدة المدى للمشروع.	✓		
2	وضع سياسات العمل.		✓	
3	توزيع الموارد البشرية والمادية والتنظيمية على أنشطة المشروع.		✓	
4	إعادة النظر في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع.			✓
5	وضع أهداف سنوية لمختلف أقسام المشروع.		✓	
6	رسم ملامح الصورة المستقبلية للمشروع.	✓		
7	اختيار الطريق الموصل إلى الأهداف.		✓	
8	تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع.	✓		
9	قيادة العاملين وتوجيههم.		✓	
10	قياس تطوّر أداء المشروع.			✓
11	اتخاذ الإجراءات التصحيحية لانحرافات الأداء.			✓

نشاط (2) الرؤيا والرّسالة: فيما يأتي رؤية ورسالة شركة البراق لتكنولوجيا المعلومات، **والمطلوب:** تأملهما بتمعّن، ثم أجب عن الأسئلة اللاحقة:

س6: ما المسؤولية المجتمعية التي تتبناها الشركة؟ - توظيف العمالة الفلسطينية. - الالتزام بأعلى معايير أخلاقيات العمل. - تقديم مُنتج صديق للبيئة. س7: كيف تهتم شركة البراق بقطاع العاملين فيها؟ تستقطب العمالة الفلسطينية ذات الكفاءة والخبرة، وتعمل على تمكينهم وتدريبهم على أحدث التطبيقات التكنولوجية العالمية. س8: كيف تهتم شركة البراق بالتكنولوجيا؟ - عبر استخدام أحدث تطبيقات التكنولوجيا العالمية. - بتوفير أنظمة المعلومات الابتكارية فائقة الجودة. - الإسهام في تطوير وبناء المعرفة العالمية في مجال أنظمة المعلومات التكنولوجية. س9: كيف تحافظ الشركة على ديمومتها؟ بالتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الجودة والابتكار في العمل، وضمان تحقيق استدامة في تعظيم ثروة مُلاك الشركة.	المطلوب: أجب عن كلٍّ من الأسئلة الآتية: س1: ما المُنتج الذي تقدمه الشركة؟ أنظمة معلومات ابتكارية. س2: أين السوق المستهدفة للشركة؟ فلسطين. س3: من هم الزبائن أو المستفيدون من مُنتجات الشركة؟ مختلف قطاعات الأعمال في فلسطين. س4: ما فلسفة الشركة؟ السعي لتحقيق التميز والجودة، وتعزيز الابتكارية في الاقتصاد الفلسطيني. س5: ما المفهوم الذاتي الذي يميّز الشركة؟ أن تصبح الخيار الأول فلسطينياً في أنظمة المعلومات.
---	--



حالة دراسية (1): جبل النار لتكنولوجيا المعلومات

يملك عزّ الدين محلّ جبل النار في مدينة نابلس، المختصّ في بيع وصيانة أجهزة الحاسوب ومستلزماته، إذ يعمل فيه عدد من الموظّفين من أهالي المنطقة، وبسبب زيادة حدة المنافسة في قطاع التكنولوجيا، وظهرت شركات عدّة تعمل في هذا المجال، أصبح عزّ الدين قلقاً من انخفاض حصّته السوقيّة في المستقبل، ما دعاه للتفكير في إعداد خطة استراتيجية للمحل، ولذلك قام عزّ الدين بإجراء تحليل بيئي لمحلّه، حيث أعدّ ما يأتي:

أ- تحليل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية للمحل، وهي كما يأتي:

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix):				
الإجابة				
التصنيف	العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسية
				الفرص Opportunities:

1. خروج منافس كبير من السوق.	0.16	4	0.64	تنافسية
2. افتتاح فرع لجامعة فلسطين التقنية بجانب المشروع.	0.10	4	0.4	ثقافية
3. ارتفاع مستوى دخل الفرد بنسبة 20%.	0.04	1	0.04	اقتصادي
4. افتتاح مركز تجاري بجانب المشروع.	0.09	2	0.18	اقتصادي
5. إعفاء المستوردات التكنولوجية من الجمارك.	0.12	3	0.36	اقتصادي
6. نمو عالٍ لعدد طلبة الفرع التكنولوجي بمعدل 35%.	0.13	3	0.39	ثقافي
التهديدات Threats:				
7. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات الاستيراد.	0.08	4	0.32	سياسي
8. اندماج بين إثنين من المنافسين.	0.09	2	0.18	تنافسي
9. فتح طريق سير سريع أمام المشروع.	0.05	1	0.05	ديموغرافي
10. منع سلطات الاحتلال الصهيوني السماح بتطوير بيئته التكنولوجية.	0.14	4	0.56	سياسي
المجموع	1	-	3.12	

ب- تحليل مصفوفة تقييم العوامل الداخلية للمحل، وهي كما يأتي:

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE Matrix):					الإجابة
العوامل الداخلية الرئيسية					التصنيف
الوزن	العلامة	العلامة المرجحة			
نقاط القوة Strengths:					
1. الموقع المناسب للزبائن.	0.10	3	0.30	تسويقية	
2. الموظفون ذوو خبرة.	0.16	4	0.64	إدارية	
3. التصميم الداخلي المناسب.	0.04	3	0.12	إداري	
4. تكاليف البيع المنخفضة.	0.08	4	0.32	مالية	
5. الحصة السوقية الكبيرة (40%).	0.12	4	0.48	تسويقية	
6. معدل العائد المناسب على الاستثمار (120%).	0.14	4	0.56	مالية	
7. السمعة الجيدة للمشروع.	0.06	3	0.18	تسويقية	
نقاط الضعف Weaknesses:					
8. عدم وجود موقع إلكتروني للمشروع.	0.08	1	0.08	تكنولوجية	
9. ضعف عمليات تحصيل ديون المشروع.	0.07	2	0.14	مالية + إدارية	
10. ضيق المحل.	0.15	2	0.30	إنتاجية	
المجموع	1	-	3.12		

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: صنف عوامل البيئة الخارجية المذكورة في المصفوفة إلى عوامل:

(سياسية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو ديموغرافية، أو تكنولوجية، أو تنافسية). كما في

الجدول السابق

س2: صَنَّف عوامل البيئة الداخلية المذكورة في المصفوفة إلى عوامل:

(إدارية، أو تسويقية، أو مالية، أو إنتاجية، أو بحثية وتطويرية، أو تكنولوجية).

س3: هل يمكن لإدارة المشروع التحكم بالعوامل الخارجية المذكورة؟ ولماذا؟ لا يمكن التحكم بها من قبل المشروع، وذلك لأنها عوامل خارجة عن سيطرة إدارة المشروع؛ كالعوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والديموغرافية، والتكنولوجية، والمنافسة في السوق.

س4: هل يمكن لإدارة المشروع التحكم بالعوامل الداخلية المذكورة؟ ولماذا؟ يمكن التحكم بها من قبل المشروع، وذلك من خلال تقييم المشروع في جوانبه الإدارية، والتسويقية، والمالية، والعملية، وأنظمة المعلومات، والبحث، والتطوير؛ وذلك لأنها عوامل يمكن لإدارة المشروع السيطرة عليها.

س5: ما مجموع الأوزان في المصفوفة فيما يخص البيئة الخارجية؟ وإلى ماذا يشير كلٌّ منها؟ المجموع هو (1) واحد صحيح، يشير إلى فرص يجب على المشروع استغلالها أو اقتناصها، وتهديدات يجب تجنبها.

س6: ما مجموع الأوزان في المصفوفة فيما يخص البيئة الداخلية؟ وإلى ماذا يشير كلٌّ منها؟ المجموع هو (1) واحد صحيح، يشير إلى مواطن القوة التي يجب على المشروع توظيفها والاستفادة منها والتركيز عليها، ومواطن الضعف التي يجب معالجتها وتلافيها.

س7: ما أعلى علامة يمكن وضعها في مصفوفة عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؟ وما أقل علامة؟ أعلى علامة في مصفوفة عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية هي (4) نقاط، وأدنى علامة ممكنة هي نقطة واحدة.

س8: كيف حسبت العلامة المرجحة في المصفوفة؟

من خلال ضرب الوزن النسبي للبند (العامل الداخلي أو الخارجي) في العلامة المخصصة له.

العلامة المرجحة = الوزن النسبي للبند × العلامة المخصصة له.

س9: جد مجموع العلامات المرجحة في المصفوفة، فيما يخص البيئة الخارجية؟ المجموع هو: (3.12) علامة. كيف تُفسَّر هذا المجموع؟ يشير هذا المجموع إلى مدى فاعلية استراتيجيات المشروع في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

س10: جد مجموع العلامات المرجّحة في المصفوفة، فيما يخص البيئة الداخلية؟ المجموع هو: (2.66) علامة. كيف تُفسّر هذا المجموع؟ يشير هذا المجموع إلى مدى قدرة المشروع على توظيف مواطن قوّته، ومعالجة مواطن ضعفه.

نشاط (3) الأهداف طويلة المدى: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأهداف طويلة المدى، والمطلوب: تصنيفها إلى أهداف استراتيجية، أو أهداف مآليّة؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الأهداف طويلة المدى		تصنيف الهدف	
			استراتيجي	مالي
1	تحقيق نمو في الإيرادات بمعدل (80%) خلال (3) أعوام قادمة. (كفاءة داخلية)			✓
2	تقليل متوسط فترة تحصيل الديون لتصبح (15) يوماً خلال عامين. (كفاءة داخلية)			✓
3	زيادة الحصة السوقية لتصبح (40%) خلال (3) أعوام. (كفاءة خارجية)		✓	
4	مضاعفة هامش الربح خلال (4) أعوام. (كفاءة داخلية)			✓
5	تقليل التكاليف البيعية بنسبة (40%) خلال (3) أعوام. (كفاءة داخلية)			✓
6	تقليل نسبة المنتجات التالفة لتصبح (0.001) خلال (3) أعوام. (كفاءة داخلية)			✓
7	تعظيم معدل العائد على الاستثمار ليصبح (220%) خلال (5) أعوام. (كفاءة داخلية)			✓
8	توسيع نطاق التوزيع الجغرافي، ليعطي ثلاث دول عربية خلال (4) أعوام. (كفاءة خارجية)		✓	

نشاط (4): اختيار الاستراتيجية المناسبة: يُظهر الجدول الآتي مصفوفة التهديدات والفرص والقوة والضعف، لمحَلّ جبل النار لتكنولوجيا المعلومات المذكور سابقاً في الحالة الدراسية رقم (1)، وقد تم نقل نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمحل إلى المصفوفة المذكورة، والمطلوب: اقتراح استراتيجيات على غرار المذكورة في المصفوفة:



الضعف (W) :Weaknesses 1. عدم وجود موقع إلكتروني للمشروع. 2. ضعف عمليات تحصيل ديون المشروع. 3. ضيق المحل.	القوة (S) Strengths 1. الموقع مناسب للزبائن. 2. الموظفون ذوو خبرة. 3. التصميم الداخلي مناسب. 4. تكاليف البيع منخفضة. 5. الحصة السوقية 40%. 6. معدل العائد على الاستثمار 120%. 7. السمعة الجيدة للمشروع.	مصفوفة (SWOT Matrix)
استراتيجيات الضعف والفرص WO Strategies الإجابة: 1. تطوير المحل وتوسيعه، وذلك من خلال افتتاح فرع جديد للمشروع في المركز التجاري الجديد، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط الضعف والفرص ذات الأرقام الآتية: (O4, W3) 2. التسويق لنشاطات المحل بتركيزه على الدعاية والإعلان والتسويق الإلكتروني؛ مبني على (W1, W6, O1)	استراتيجيات القوة والفرص SO Strategies الإجابة: 1. التغلغل واختراق السوق، وذلك من خلال تخفيض الأسعار وتعزيز جهود الترويج، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والفرص ذات الأرقام الآتية: (O5, O1, S7, S4) 2. التوسع بإضافة خدمات جديدة للجمهور؛ مبني على (S1, O6, S6)	الفرص (O) :Opportunities 1. خروج منافس كبير من السوق. 2. افتتاح فرع لجامعة فلسطين التقنية بجانب المشروع. 3. ارتفاع مستوى دخل الفرد بنسبة 20%. 4. افتتاح مركز تجاري بجانب المشروع. 5. إعفاء المستوردات التكنولوجية من الجمارك. 6. نمو عالٍ لعدد طلبة الفرع التكنولوجي بنسبة 35%.
استراتيجيات الضعف والتهديدات WT Strategies 1. فتح فرع جديد واسع للمشروع يتوفر فيه موقف للزبائن في المركز التجاري الجديد، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والتهديدات ذات الأرقام الآتية: (T3, W3) 1. عمل شراكات مع شركات مماثلة، وتطوير جهاز التحصيل، وهذا تم بناؤه بناءً على (T2, W2, W3).	استراتيجيات القوة والتهديدات ST Strategies 1. توسيع قدرة المشروع على استيعاب كميات كبيرة من الحواسيب المستوردة ولوازمها، وهذا تم بناؤه بناءً على نقاط القوة والتهديدات ذات الأرقام الآتية: (T1, S6, S5) 2. تطوير منتجات المشروع بالاعتماد على ما يمتلك من خبرات (S2, S5, S7, T1).	التهديدات (T) :Threats 1. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات الاستيراد. 2. اندماج بين اثنين من المنافسين. 3. فتح طريق سير سريع أمام المشروع. 4. منع الاحتلال الصهيوني تطوير بيئة التكنولوجيا.

الدرس الثاني تنفيذ استراتيجيّة العمل الريادي Strategy Implementation

حالة دراسية (1): مدن بلا تلوث بصري

يسود العالم الحديث اليوم بناء مدن حديثة خالية من التلوث، حيث توضع لها جداول عمل خاصة بها، وتُرصد لها الموازنات اللازمة للتنفيذ، وتُحدد لها مواعيد لتسليم المُنتج للمُشتريين.



تتمثل رؤيا المنشآت المنفّذة لمثل هذه المشاريع في: " بناء مدن نموذجيّة حديثة صديقة للبيئة"؛ وذلك من خلال إقامة التمديدات والأنابيب للبنى التحتية تحت الشوارع وأرصفتها، وعدم السماح بوجود أية أجهزة على أسطح المنازل؛ مثل: (الستالايت)، وخزانات المياه وغيرها، وكذلك عمل التمديدات

الكهربائيّة، بطريقة تقلّل من حاجتها للصيانة، ومن تكلفة صيانتها عند الحاجة، علماً بأنّ البنايات مجهزة بتقنيّات لمقاومة الزلازل، إضافة إلى جماليّة التصميم المتّخذ للطابع التراثي في فن العمارة. غير أنّ هذا الفكر الإبداعي قد يصطدم بعقباتٍ عدّة؛ أهمّها ارتفاع تكلفة تنفيذها؛ ما يؤدّي إلى ارتفاع أسعار مُنتجها، ورغم ذلك يشكّل إصرار الريادي على تنفيذ مثل هذه المدن الرياديّة تحديّاً للوصول إلى الرؤيا المخطّطة.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: أين يتمثل الفكر الريادي في مثل هذه المدن؟ صداقتها للبيئة، وتقديمها كل سُبُل الراحة والسعادة والرفاهية لسكانها.

س2: ما الفكرة الاستراتيجية من إقامة مثل هذه المدن في فلسطين؟

- حماية الأرض الفلسطينية، في ظل تهافت الفكر الصهيوني في الاستيلاء على الأرض.
- تعزيز روح الابتكار وتوظيف الذكاء الإنساني وتطبيقاته لتحقيق السعادة والصحة والأمن لساكني هذه المدن.

س3: ما المتطلبات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية؟ تشمل أمور كثيرة، منها:

- تهيئة المنشأة من الجوانب الإدارية والوظيفية كافة؛ كعمل البرامج التنفيذية وتحضير الموازنات المالية وإعدادها، وتحفيز العاملين.
- وضع الأهداف السنوية (التنفيذية) وتوزيع الموارد، ومراجعة الموارد البشرية الموجودة، لتحديد كم ونوع وتوقيت الحاجة المطلوبة.
- اقتراح السياسات وتطوير أنظمة المعلومات في المنشأة.
- تطوير ثقافة المنشأة، وإدارة الصراع فيها.
- بناء الهيكل التنظيمي الفاعل للمنشأة، وإعادة النظر في النشاط التسويقي لها.
- الالتزام والتضحية في العمل.
- عرض الاستراتيجية على أفراد المنشأة؛ لتسويقها بينهم، والحصول على دعمهم وتأييدهم للخطة، ولضمان التطبيق الفاعل لها.

س4: ما الصعوبات التي قد تواجه المنشآت أثناء تطبيقها للاستراتيجية؟

- مقاومة العاملين ومعارضتهم دعم وتأييدهم تنفيذ الاستراتيجية.
- عدم وجود علاقات صحيحة وسليمة مع العاملين، بما يضمن التعاون والمشاركة الفاعلة لهم في التنفيذ.
- الحاجة المستمرة لإعادة النظر في نشاطها التسويقي؛ بما يخدم تنفيذ استراتيجيتها.
- عدم وجود الالتزام والتضحية والبرامج الجدية في العمل.
- شح وسوء توزيع الموارد المادية والبشرية في المنشأة، وضعف الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- سوء إدارة الثقافة التنظيمية للمنشأة، بما تتضمنه من قيم ومعتقدات ومفاهيم مشتركة.
- الافتقار إلى نمط قيادة فاعل؛ يوازن بين توزيع المهام والأنشطة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.
- عدم وجود سياسات عمل داعمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- عدم وجود قدرات قيادية فاعلة، قادرة على إدارة الصراع التنظيمي، بما يخدم دعم الاستراتيجية.
- عدم وجود تهيئة للمنشأة من الجوانب الإدارية والوظيفية كافة.
- ضعف صياغة الاستراتيجية، فالصياغة الجيدة متطلب للتطبيق النجاح لها.

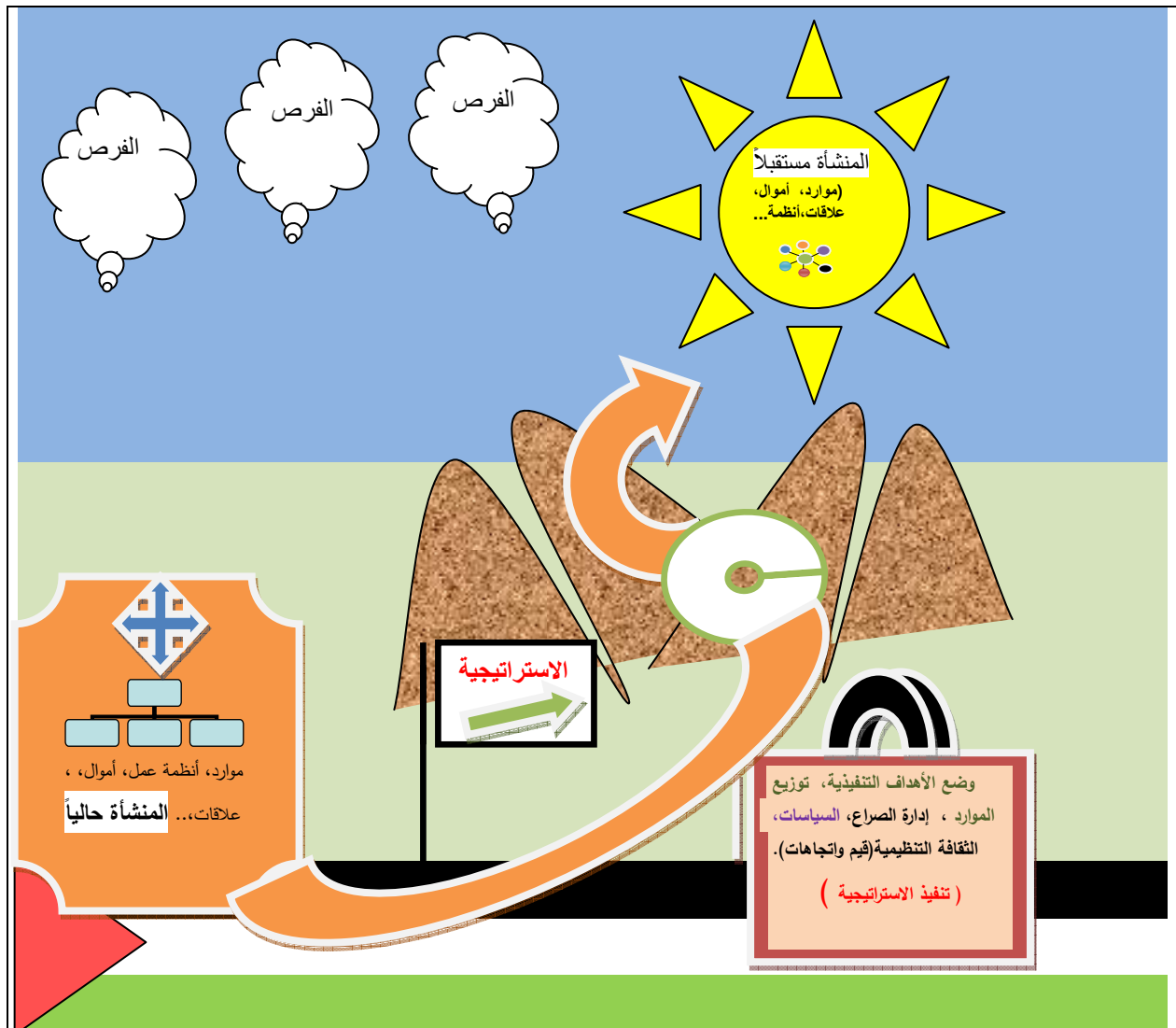
س5: بم تُفسّر الإصرار على تنفيذ مثل هذه المدن الريادية، رغم تحمّله مخاطر كبيرة؟

- الإصرار على التفوق والنجاح سمة ملازمة لشخص الريادي، مهما كان طبيعة النشاط الذي يمارسه.
- وجود فكر استراتيجي وراء العمل تنفيذ هذه المدن؛ كالمحافظة على الأرض الفلسطينية وحمايتها من المصادرة الصهيونية، وتوفير وجلب الراحة والسعادة للإنسان الفلسطيني.
- إصرار الريادي على الوصول إلى الرؤيا التي خطط لها.

س6: كيف يشكّل التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الريادية العمرانية في فلسطين رمزاً للثبات الفلسطيني على الأرض؟

وجود فكر استراتيجي للمشاريع الريادية العمرانية في فلسطين، من خلال تنفيذ المدن، يوفر وجلب الراحة والسعادة للإنسان الفلسطيني، فيستقر في وطنه ولا يفكر بالهجرة منه، بل يمكنه من المحافظة والتمسك بأرضه، فإعمارها؛ كالزراعة والبناء والاستصلاح فيها؛ يعني حمايتها؛ فلا يجعلها عرضة للمصادرة والتهميد.

نشاط (2): فاعلية تنفيذ الاستراتيجية: تأمل الشكل الآتي، المتضمن ملخصاً لدور الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية:



شكل (2): فاعلية تنفيذ الاستراتيجية.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: ما الفرق بين ما تضمه المنشأة حالياً وما تضمه في المستقبل؟ تضم المنشآت الحالية عادة؛ الموارد المادية والبشرية، ونُظم العمل، وخطوات تنفيذه وغيرها من العناصر، وهي العناصر نفسها التي تعتمد عليها المنشأة مستقبلاً، مع وجود فارق مهم يتمثل في جوانب عمليات التغيير والتبديل، والتنمية، والحماية، والدعم لها.

س2: كيف يحدث الانتقال من المنشأة الحالية إلى الرؤيا المستقبلية للمنشأة؟
عبر إجراء عمليات التغيير والتبديل، والتنمية، والحماية، والدعم لما تتضمنه المنشأة الحالية؛ من الموارد المادية والبشرية، ونُظم العمل، وخطوات تنفيذه، للوصول للرؤيا المستقبلية لها، وهذا يُعدّ من التحديات الكبرى أمام إدارة المنشأة.

س3: على من تقع مسؤولية قيادة تنفيذ الاستراتيجية للمنشأة؟
الإدارة العليا للمنشأة، بمشاركة مختلف المستويات الإدارية وجميع الإدارات الوظيفية في المنشأة.

س4: ما دور الإدارة في تنفيذ استراتيجية المنشأة؟

- تحقيق فهم واضح وكامل للاستراتيجية.
- الإعلان عن الخطة الاستراتيجية، وتسويقها بين العاملين.
- مراجعة الموارد البشرية الموجودة، لتحديد كم ونوع وتوقيت الحاجة المطلوبة.
- وضع الأهداف التنفيذية، ووضع سياسات العمل.
- إدارة الصراع، والثقافة التنظيمية للمنشأة.

س5: ما دور الثقافة التنظيمية في دعم الاستراتيجية؟

من أهم عوامل نجاح الثقافة التنظيمية في دعم الاستراتيجية، إجابة إدارة المنشأة عن سؤال رئيس: **هل الثقافة التنظيمية الحالية للمنشأة، تصلح لدعم تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها أم لا؟** وهنا يجب ملاحظة ما يأتي:

كلّما كان حجم المنشأة كبيراً وهيكلها التنظيمي معقداً، أصبح التغيير في ثقافة المنشأة صعباً؛ لدعم فكرة تنفيذ الاستراتيجية.

كلّما كانت **القيم والمعتقدات** المشتركة التي يؤمن بها أفراد المنشأة (ثقافة المنشأة) متشابهة أو متماثلة، صعب تغييرها لتناسب واستراتيجية المنشأة.

س6: لماذا تفشل معظم الاستراتيجيات في مرحلة التنفيذ؟

هناك عوامل كثيرة، منها:

- عدم وجود الفهم واضح والكامل للاستراتيجية.
- الصياغة الضعيفة للاستراتيجية.
- عدم وضع أهداف سنوية متكاملة مع الهدف العام للاستراتيجية.
- سوء توزيع موارد المنشأة، بحيث لا تراعي أولويات الأهداف السنوية.
- الفشل في إدارة الصراع داخل المنشأة.

- مقاومة أفراد المنشأة للتغيير.
- سوء إدارة الثقافة التنظيمية للمنشأة.
- عدم الإعلان عن الخطة الاستراتيجية، وضعف تسويقها بين العاملين.
- عدم وجود نمط قيادة فاعل.
- عدم وضع سياسات عمل داعمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- غياب التحليل الدقيق لبيئتها؛ الداخلية والخارجية.

س7: كيف نحكم على التنفيذ الفاعل للاستراتيجية؟

من خلال:

- وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ؛ بتطبيقها داخل المنشأة.
- مقارنة نتائجها مع ما كان متوقعاً من تنفيذها.

أفكر: ما الفرق بين التغيير والتغير؟

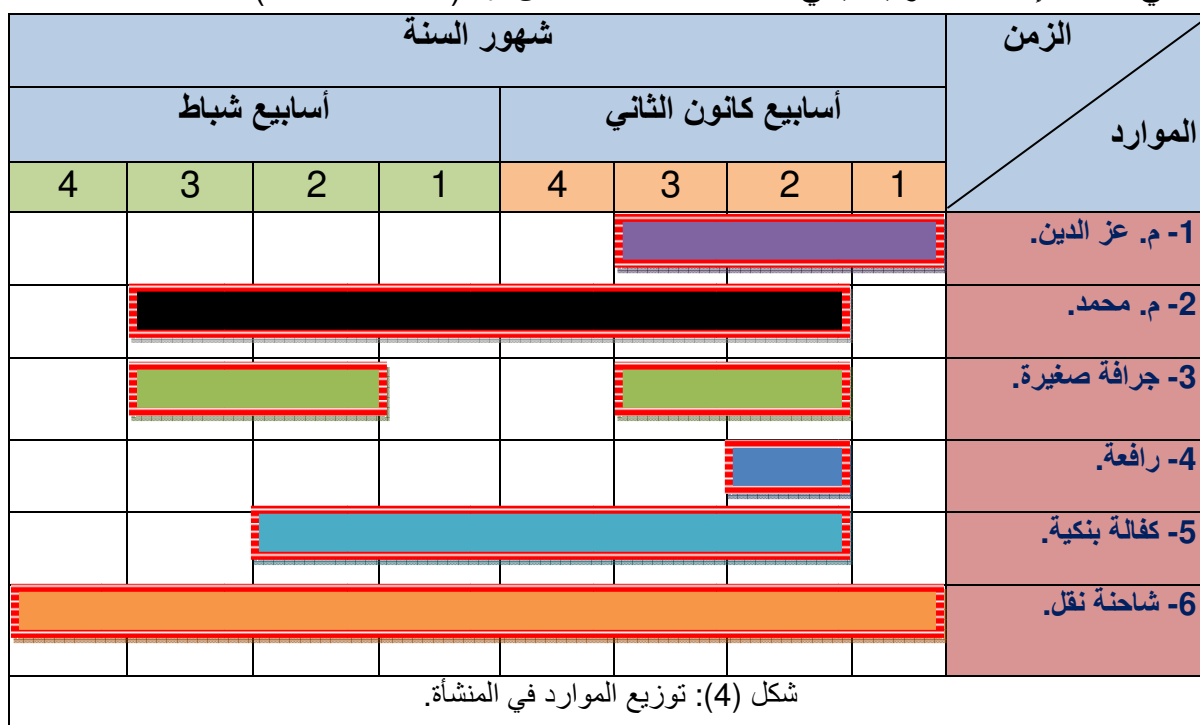
التغيير سنة من سنن الحياة، وهو أمر طبيعي يحدث على أساس من النمو والتطور التدريجي، الذي لا دخل للإنسان فيه، أما التغيير فهو يعبر عن سلوك إرادي مقصود، وهو سمة للسلوك الإنساني، وما يميزه عن بقية الكائنات الحية، يحدث بفعل الإنسان، وليس على أساس من النمو التدريجي.

نشاط (5) وضع السياسات: وضعت منشأة **الجولان الفلسطيني** العاملة في مجال الإنتاج والبيع بالتجزئة، السياسة الآتية على مستوى المنشأة: **(امتلاك سلسلة من متاجر التجزئة (Retail Stores))**، وذلك للوصول إلى تحقيق هدفها: **"زيادة الربحية في المنشأة، وتحقيق نمو في مبيعاتها"**؛ ولتنفيذ ذلك تمت صياغة مجموعة من السياسات الداعمة في مختلف المستويات الإدارية، والمطلوب: تصنيفها حسب المستوى الإداري لها:

الرقم	السياسة الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية	مستوى السياسة		
		المنشأة (الإدارة العليا)	الفروع والمناطق (الإدارة الوسطى)	الدوائر (الإدارة التشغيلية)
1	اتخاذ قرار بفتح جميع أبواب المتاجر التابعة للمنشأة من (8 صباحاً-10 مساءً)، طيلة أيام العمل الأسبوعي.	✓		
2	الطلب إلى كل رجل مبيعات في منطقة خان يونس، تقديم تقرير أسبوعي بخلاصة أنشطته البيعية.		✓	
3	تخفيض مستوى المخزون السلعي بالمنطقة البيعية في غرة بنسبة (30 %)؛ ليتوافق مع سياسة الإنتاج حسب الطلب وتخفيض التكاليف.		✓	
4	استئجار آلات جديدة بدلاً من شرائها، في مركز إنتاج وتسويق الخليل؛ بهدف توفير في			✓

			مصروف الضريبة.	
5	✓		الطلب من كل فرع تابع للمنطقة البيعية في مدينة القمر إعطاء نسبة (5 %) من إيراداته الإجمالية؛ كمخصص مكافأة للعاملين.	
6		✓	إلزام جميع المتاجر التابعة للمنشأة باحتجاز نسبة (5 %) من عوائد مبيعاتها للدعاية والإعلان عن منتجات المنشأة.	
7	✓		إعطاء مكافأة مبلغ (100) دينار لكل عامل لم يتغيب عن العمل في (مركز) مدينة الناصرة الفلسطينية خلال السنة.	
8	✓		تقييد المتاجر العاملة في مدينة بيت لحم بالسعر المحدد لمنتجات المنشأة.	
9	✓		تقليل تكاليف تشغيل العاملين في متاجر مدينة نابلس، عبر السماح لهم بالعمل الإضافي مدة (20) ساعة أسبوعياً.	

نشاط (6): توزيع الموارد: يتضمن الشكل الآتي عملية توزيع الموارد في منشأة تعمير الفلسطينية، العاملة في مجال الإنشاءات، وفيما يأتي مخطط الأحمال الخاص بها (Load Chart):



والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

س1: ما أنواع الموارد المستخدمة في المنشأة؟ موارد بشرية ، موارد مالية، موارد مادية.

س2: ما نسبة إشغال كل مورد من الموارد المستخدمة؟

نسبة إشغال المورد = زمن الإشغال للمورد ÷ الزمن الكلي للمشروع.

نسبة الإشغال	المورد
نسبة إشغال المهندس عز الدين تبلغ = 3 أسابيع ÷ 8 أسابيع = 37.5%.	1- م. عز الدين.
نسبة إشغال المهندس محمد تبلغ = 6 أسابيع ÷ 8 أسابيع = 75%.	2- م. محمد.

3- جرافة صغيرة.	نسبة إشغال الجرافة الصغيرة = 4 أسابيع ÷ 8 أسابيع = 50%.
4- رافعة.	نسبة إشغال الرافعة = (1) أسبوع ÷ (8) أسابيع = 12.5%
5- كفالة بنكية.	أن نسبة إشغال الكفالة البنكية = (5) أسبوع ÷ (8) أسابيع = 62.5%
6- شاحنة نقل.	نسبة إشغال شاحنة النقل = (8) أسابيع ÷ (8) أسابيع = 100%

س3: من المهندس الذي يمكن إشغاله في مهمة طارئة ولمدة أسبوع، في الأسبوع الرابع من شهر كانون الثاني؟
الإجابة: المهندس عز الدين.

س4: هل يمكن الاستغناء عن أحد المهندسين في المشروع؟ ولماذا؟ لا يمكن، لوجود نسبة إشغال عالية للمهندس محمد؛ علاوة على أن المهندسين؛ عز الدين، ومحمد، في الأسبوع الثاني والأسبوع الثالث من شهر كانون الثاني كلاهما مشغول.

س5: بالرجوع إلى نسبة إشغال الرافعة، هل توصي بامتلاكها أو استئجارها؟ ولماذا؟
نوصي باستئجارها؛ كون نسبة إشغال الرافعة متدنية، وهي = 12.5%. فأني مورد اقتصادي تكون نسبة إشغاله منخفضة، من الأفضل استئجاره بدلاً من امتلاكه.

س6: بيّن مدى كفاءة استخدام المنشأة للموارد المستخدمة.
بلغت نسبة الإشغال العامة للموارد الاقتصادية المستخدمة في المنشأة ككل = (27 أسبوع ÷ 48 أسبوع) = 56.25%، وهي نسبة إشغال مقبولة، علماً أننا نلاحظ أن نسب الإشغال للموارد الاقتصادية في المنشأة متفاوتة؛ فهناك موارد اقتصادية نسبة إشغالها عالية (100%)، وهي شاحنة النقل، وموارد نسبة إشغالها متوسطة (62.5%) وهي الكفالة البنكية، وأخرى نسبة إشغالها ضعيفة، بلغت (12.5%)، وهي الرافعة.

سؤال؟: حدّد مجاًلاً واحداً من مجالات الصراع بين الأقسام الآتية في المنشأة:
أ- قسم الشراء وقسم التخزين: سعي قسم الشراء في المنشأة، لشراء المواد بكميات كبيرة، في المقابل يسعى قسم التخزين لتقليل كلفة التخزين إلى أقل ما يمكن.

ب - قسم المالية، وقسم الدعاية والإعلان: سعي قسم المالية في المنشأة، لتقنين استخدام صرف الموارد المالية في المنشأة قدر الإمكان، في المقابل يسعى قسم الدعاية والإعلان لزيادة حملات الدعاية والإعلان، للتعريف عن منتج المشروع والترويج له، مهما كانت التكلفة.

نشاط (7): أنماط إدارة الصراع: يتضمّن الجدول الآتي أنماطاً محتملة لقيادة الصراع في منشآت الأعمال:

درجة الحسم في القرار	أنماط قيادة الصراع:		
	مرتفع	التصادم (المواجهة)	التعاون
			
	منخفض	الانسحاب من الصراع	المجاملة
			
درجة التعاون			مرتفع

والمطلوب: تحديد نمط إدارة الصراع: (التصادم، التعاون، المجاملة، الانسحاب)، الذي تمثله كلّ عبارة من العبارات الواردة في الجدول الآتي:

الرقم	ملاح إدارة الصراع	نمط إدارة الصراع
1	يحلّ المشاكل بطريقة إبداعية، بحيث يكون جميع الأطراف رابحين.	التعاون
2	يسعى للفوز، مهما كانت التكلفة.	التصادم
3	يتجنّب المواجهة، ويقبل بأيّة نتيجة.	الانسحاب
4	يعطي الأولوية للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين.	المجاملة

نشاط (8): تطابق الهيكل مع الاستراتيجية: يتضمّن الجدول الآتي أسساً محتملة لتقسيم أنشطة المنشأة في وحدات تنظيمية، **والمطلوب:** التوفيق بين شكل الهيكل التنظيمي والأساس الذي بُني عليه؛ بوضع شكل التنظيم أمام الأساس المحتمل للتقسيم:

الرقم	أسس محتملة لتقسيم أنشطة المنشأة	الإجابة (شكل الهيكل التنظيمي)
1	تقسيم نشاط العمل في مشفى الخليل الحكومي إلى فترات (أ، ب، ج).	وقت العمل (الزمني)
2	تقسيم منشأة تعمير الفلسطينية نشاطها إلى وحدات وظيفية، تقدّم خدمات لكلّ مشروع من المشاريع الإنشائية المُحال عليها للتنفيذ.	المصفوفة

3	تخصيص المنشأة وحدات تنظيمية فرعية للتعامل في نشاطها البيعي مع فئات مختلفة: تجار الجملة، وتجار التجزئة، والمستهلكين العاديين.	نوع الزبائن
4	تخصيص شركتي جوال والوطنية الفلسطينية مركز خدمة، وفي أقرب نقطة للتواصل مع زبائنهما.	الموقع الجغرافي
5	تقسيم شركة سجادكو الفلسطينية نشاط مصنعها لإنتاج السجاد، بحيث خصصت محطة خاصة بالحلج، وثانية بالغزل، وثالثة بالنسيج... وهكذا.	مراحل العمل
6	تقسيم مصنع رويال الفلسطيني أنشطته إلى إدارة للإنتاج، وإدارة للتسويق، وإدارة للتمويل، وإدارة لرعاية الموارد البشرية.	الوظائف
7	تقسيم مصنع الاستقلال نشاطه الإنتاجي حسب المراحل، ونشاطه البيعي خصص له مراكز في مدن عدة، أما نشاطه الدعائي فأسند إلى إدارة وظيفية مختصة.	المركب
8	تغيير مصنع نبروخ للقبانات الطريقة التقليدية في تنظيم نشاطه الإنتاجي، إلى طريقة حققت تكامل العمليات والأنشطة الفرعية، بمنتجاتها المتعددة والمتنوعة.	نوع المنتج

حالة (2): مشروع إيلاف للبرمجة

يملك إيلاف منشأة للبرمجة، يعمل فيها عشرات الموظفين من أعوام سابقة، وقد استطاعت تحقيق أرباح إضافية عن مثيلاتها في السوق خلال السنوات الماضية، ولتحقيق الاستمرارية في ذلك، أقر إيلاف استراتيجية جديدة لتطوير منتج منشأته، استندت إلى رفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وبسبب ذلك استدعت الحاجة لإعادة هيكلة المنشأة؛ من خلال دمج أقسام ووحدات إدارية مع بعضها بعضاً، كما لجأ إلى حذف بعض الأقسام من هيكلية المنشأة.

لكن لاحظ ما جرى نتيجة لذلك؛ تم مواجهة الاستراتيجية بالرفض الشديد؛ ما استدعى الإدارة لاستخدام عقوبات؛ بدءاً بالخصم من الراتب وانتهاءً بتسريح بعض العاملين؛ ما أوجع الوضع لديه، فلجأ الموظفون إلى التعبير عن سخطهم بالاحتجاجات، وبالتوقف عن أداء العمل؛ بغية تحقيق مطالبهم، مطالبين بتشكيل نقابة للعاملين في صناعة التكنولوجيا؛ ما اضطررت معه إدارة المنشأة إلى سحب الاستراتيجية، والتوقف عن تطبيقها.

والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1- ما سبب تنظيم العاملين في المشروع موجة من الإضرابات؟
إدخال إدارة المنشأة (ودون علم العاملين فيها)، استراتيجية جديدة لتطوير منتجها، استدعت الحاجة لإعادة هيكلة المنشأة وأجراء تغييرات؛ لذا قاموا بالإعلان عن رفضهم للتغيير؛ من خلال موجة الإضرابات.

س2- برأيك هل خطط إيلاف جيداً لتنفيذ استراتيجية مشروعهم؟ ولماذا؟
لم يخطط جيداً، فمن المفروض تسويق فكرة التغيير في استراتيجية المنشأة؛ للحصول على دعمهم وتأييدهم للاستراتيجية الجديدة.

س3- ما أسباب مقاومة الأفراد التغيير وإعادة الهيكلة في منشآت الأعمال؟
هناك أسباب كثيرة، منها:

- الميل للمألوف والخوف من التجديد.
- التغيير قد يهدد مصالحهم؛ فيفقدون بعض المزايا والامتيازات في العمل.
- التغيير قد يعني الحاجة للتدرب على أساليب عمل جديدة.

س4- هل إدارة المنشأة على حق، أم الموظفون؟ ولماذا؟

من حق الإدارة تطوير العمل في المنشأة، ولكن بصورة مدروسة ومخطط لها، وهذا يقتضي إعلام العاملين والمروسين فيها، بخطة وأهداف التغيير في استراتيجيات العمل، مع طمأننتهم على حرص الإدارة على رعاية مصالحهم المشتركة.

س5- برأيك، ما المراحل التي كان من الواجب على إيلاف القيام بها لتحقيق تغييرٍ مدروسٍ في منشأته؟
لإخال أي تغيير مدروس خطوات، هي:

- الوقوف على الحاجة للتغيير، وإعلام المروسين والعاملين ومشاركتهم القرار بذلك.
- التفكير بطريقة إدخاله؛ بشكل فوري سريع أم بشكل تدريجي؛ وبما يراعي ظروف المنشأة وأمكاناتها.
- حث العاملين وتشجيعهم على إدخال وتجريب أساليب وطرق جديدة في العمل (محاولة إذابة الجليد).
- تبني أساليب وطرق العمل الجديدة.
- متابعة آثار تطبيق الاستراتيجية الجديدة في العمل.

أفكر: لماذا يقاوم الأفراد التغيير في العمل، علماً بأنه قد يجلب لهم الراحة والسعادة وتحقيق أهدافهم؟
الأسباب كثيرة، منها:

- الخوف من المجهول.
- التضارب بين مصلحة العمل والمصلحة الشخصية للعامل.
- الميل للعمل المألوف.
- التغيير عادة يتضمن إدخال أفكار جديدة للعمل، بحاجة للتدريب.
- احتمالية فقدان بعض الامتيازات في العمل.

نشاط (9): علاقة تنفيذ الاستراتيجية بصياغتها: يبين الشكل الآتي مصفوفة العلاقة بين تنفيذ استراتيجية المنشأة وصياغتها، كما يوضح النتائج المُتَحتملة لهذه العلاقة:

صياغة الاستراتيجية			
الاستراتيجية تنفيذ		جيد	ضعيف
	جيد	ب	أ
	ضعيف	د	ج

والمطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

س1: ما العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؟

العلاقة: علاقة تكاملية؛ حيث الصياغة الجيدة والتطبيق الجيد للاستراتيجية، أمراً مطلوباً للنجاح.

س2: هل تكفي صياغة جيدة للاستراتيجية لنضمن تنفيذاً صحيحاً لها؟

لا يكفي، فالنجاح في صياغة الاستراتيجية لا تضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة؛ لاحتوائه على أنشطة وعمليات فعلية، فالصياغة الجيدة للاستراتيجية؛ تعني رسماً واضحاً لرؤيا المنشأة، وصياغة جيدة لرسالتها، وتحديد واضحاً لأهدافها الاستراتيجية، وتحليلاً دقيقاً لبيئتها الداخلية والخارجية.

س3: هل التنفيذ الصحيح للاستراتيجية يُغني عن الصياغة الجيدة لها؟

لا يُغني، فإذا كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة، ولكن تطبيقها جرى بصورة جيدة، فالنتيجة المحتملة هي توفُّع حصول أحد احتمالين، هما:

أ- أداء جيد، متجاوزين عناصر الضعف في صياغة استراتيجية المنشأة.

أ- حدوث فشل وشيك، أو التحذير من حدوثه.

س4: ما النتائج المحتملة للعلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها؟

- عندما تكون صياغة الاستراتيجية ضعيفة، والتنفيذ لها ضعيفاً أيضاً، يكون الفشل هو أكثر النتائج احتمالاً.
- عندما تكون الصياغة والتطبيق جيدين للاستراتيجية، يكون النجاح هو أكثر النتائج احتمالاً.
- عندما تكون صياغة الاستراتيجية ضعيفة، ولكن تطبيقها جرى بصورة جيدة، يكون احتمال حدوث أداء جيد وارد أو يحدث فشل وشيك أيضاً.
- عندما يكون تنفيذ الاستراتيجية ضعيفاً، لكن الصياغة لها كانت جيدة، فإن النتيجة المحتملة هي حدوث إشكالية، أو تشكيلها مصدر إزعاج في المنشأة.

سؤال؟: في أية خانات مصفوفة أبعاد الاستراتيجية (الصياغة والتنفيذ) تكمن احتمالية وجود فشل لاستراتيجية المنشأة؟ وما أسباب ذلك؟

- الصياغة الضعيفة للاستراتيجية، والتطبيق الجيدة للاستراتيجية.
- الصياغة الضعيفة للاستراتيجية، والتطبيق الضعيف لها.

- في حالة كان تنفيذ الاستراتيجية ضعيفاً، لكن الصياغة لها كانت جيدة، فإن النتيجة المحتملة هي حدوث إشكالية، أو تشكيلها مصدر إزعاج في المنشأة.

الأسباب:

- الصياغة الجيدة للاستراتيجية؛ تعني رسماً واضحاً لرؤيا المنشأة، وصياغة جيدة لرسالتها، وتحديد واضحاً لأهدافها الاستراتيجية، وتحليلاً دقيقاً لبيئتها الداخلية والخارجية، ومع ذلك فالصياغة الجيدة للاستراتيجية لا معنى لها، إذا لم تُوضع أو تُترجم في خطوات تنفيذية سليمة.
- لا يضمن النجاح في صياغة الاستراتيجية ضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة؛ لاحتوائه على أنشطة وعمليات فعلية.
- تختلف عملية صياغة الاستراتيجية عن عملية تنفيذها، فكلٌّ منهما منهجياته الخاصة والمختلفة.
- عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة، لكن تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكبر صعوبة وتعقيداً.
- فشل إدارة المنشأة في التطبيق للاستراتيجية لا يقتصر على فشل مرحلة التنفيذ فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل.

الدرس الثالث تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation



نشاط (1): أسئلة تقييم الاستراتيجية: يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الأسئلة الرئيسة، التي على المنشأة الإجابة عنها لتقييم استراتيجيتها، **والمطلوب:** ترتيب الأسئلة حسب تسلسل تنفيذها:

الرقم	أسئلة تقييم الاستراتيجية	ترتيب الأسئلة
1	هل بقيت الفرص والتهديدات كما هي؟	3
2	ما التغيير الحاصل على نقاط قوة المشروع ونقاط ضعفه؟	2
3	هل تقدّمت المنشأة نحو تحقيق أهدافها، ضمن البرنامج الزمني للاستراتيجية؟	5
4	هل بقيت نقاط قوة المشروع ونقاط ضعفه كما هي؟	1
5	ما الإجراءات التصحيحية الممكن اتّخاذها؟	6
6	ما التغيير الحاصل على الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع؟	4

أسئلة تقييم الاستراتيجية تشمل عملية فحص الموقف الاستراتيجي للمنشأة الأعمال وتقييمها، التي تبدأ بالأسئلة عن التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة الداخلية، ومن ثم التغيرات في عوامل البيئة الخارجية، ومدى التقدّم الذي حقّقه المنشأة نحو تحقيق أهدافها، لتنتهي بتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة عند قيامها باتّخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

نشاط (2): مصفوفة مراجعة تقييم الاستراتيجية: تُظهر المصفوفة الآتية جميع الحالات المحتملة للوضع الاستراتيجي للمنشأة، والمتعلق بالتقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنشأة، ومدى تقدّم المنشأة نحو تحقيق أهدافها، **والمطلوب:** تحديد النتيجة المترتبة على كلّ حالة؛ فيما إذا كانت (تتطلب اتّخاذ الإجراءات التصحيحية، أو الاستمرار في الاستراتيجية الحالية كما هي):

هل حدثت تغييرات جوهرية في البيئة الداخلية للمنشأة؟	هل حدثت تغييرات جوهرية في البيئة الخارجية للمنشأة؟	هل تقدّمت المنشأة فعلياً نحو تحقيق أهدافها المنشودة؟	النتيجة
لا	لا	لا	اتّخاذ إجراء

تصحيحي			
الاستمرارية	نعم	نعم	نعم
اتخاذ إجراء تصحيحي	لا	نعم	نعم
الاستمرارية	نعم	لا	نعم
اتخاذ إجراء تصحيحي	لا	لا	نعم
الاستمرارية	نعم	نعم	لا
اتخاذ إجراء تصحيحي	لا	نعم	لا
الاستمرارية	نعم	لا	لا

شكل (2): مصفوفة مراجعة تقييم الاستراتيجية.

المنشأة بحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، في حالة حدوث تغيير مهم في البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية، أو البيئتين معاً، وكذلك لا يوجد حالة عدم وجود تقدم فعلي للمنشأة نحو تحقيق أهدافها، أما الحالة الأخيرة في المصفوفة التي تُظهر عدم حدوث أيّ تغيير في العوامل الداخلية والخارجية، ولكن هناك تقدماً فعلياً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فيكون قرار المنشأة في هذه الحالة الإبقاء على استراتيجيتها الحالية على المسار نفسه

حالة دراسية (1): مراجعة أسس استراتيجية مشروع نقاء فلسطين



يملك عماد الدين مشروع نقاء فلسطين لإنتاج الكرتون، من خلال إعادة تدوير الكرتون المستعمل في مدينة الناصرة الفلسطينية، حيث قام بتنفيذ استراتيجية اختراق السوق؛ القائمة على تخفيض الأسعار وزيادة جهود الترويج، بهدف زيادة الحصة السوقية لمشروعه، علماً بأن الاستراتيجية بُنيت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية قبل عامين من الآن، وللوقوف على مدى فاعلية الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة

للمشروع، قام بإعادة تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمشروعه، وفيما يأتي المصفوفات المتعلقة بتقييم العوامل الداخلية والخارجية القبلية (قبل عامين) والبعدية (الحالية)، كما يأتي:

أ- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية القبلية (EFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسية
			الفرص Opportunities:
0.4	4	0.10	1. خروج أحد منتجي الكرتون من السوق.
0.64	4	0.16	2. تبني بلدية الناصرة ودعمها للمشاريع الصديقة للبيئة.
0.04	1	0.04	3. ارتفاع مستويات التلوث البيئي.
0.22	2	0.11	4. افتتاح سوق الشمال الفلسطيني للخضار بجانب المشروع.
0.3	3	0.10	5. إعفاء المشاريع الصديقة للبيئة من ضريبة الدخل.
0.39	3	0.13	6. زيادة الطلب على المنتجات المُغلّفة بالكرتون، مقارنة بالبلاستيك بنسبة 10%.
			التحديات Threats:
0.32	4	0.08	7. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات استيراد ماكينات إعادة التدوير من الخارج.
0.18	2	0.05	8. إغراق السوق الفلسطينية بالكرتون الصهيوني منخفض السعر والجودة.
0.05	1	0.09	9. انخفاض تكلفة منتجات التغليف البلاستيكية.
0.56	4	0.14	10. إنشاء مصنع لإنتاج ألعاب الأطفال الورقية، من خلال إعادة تدوير الكرتون في مدينة حيفا الفلسطينية.
3.1		1.00	المجموع

وبعد إعادة تقييم البيئة الخارجية للمشروع، تبين ثبات جميع بنود المصفوفة، باستثناء التغيرات الآتية:

أ- استبدال فرصة خروج أحد مُنتجي الكرتون من السوق، بسنّ قانون يمنع استخدام الأغلفة البلاستيكية في المنتجات الغذائية، مع تعديل وزن هذه النقطة ليصبح 6%.

ب- زيادة حجم التهديد الناتج عن افتتاح مصنع ألعاب الأطفال من الكرتون المُعاد تدويره، ليصبح الوزن النسبي لهذا العامل 18%.

ب- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية القبلية (IFE Matrix):

العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الداخلية الرئيسية
			القوة Strengths:
0.45	3	0.15	1. موقع المصنع قريب من خطوط المواصلات.
0.64	4	0.16	2. الموظفون ذوو خبرة.
0.12	3	0.04	3. التصميم الداخلي للمشروع مناسب.
0.32	4	0.08	4. تكاليف تدوير الكرتون منخفضة.
0.52	4	0.13	5. الحصة السوقية للمشروع 20%.
0.52	4	0.13	6. ارتفاع معدلات إنتاجية العامل بنسبة 5% عن معدلات الصناعة.
0.24	3	0.08	7. السمعة الجيدة للمشروع.
			الضعف Weaknesses:
0.06	1	0.06	8. عدم وجود موقع إلكتروني للمشروع.
0.14	2	0.07	9. ضعف عمليات تحصيل ديون المشروع.
0.20	2	0.10	10. عدم وجود قسم متخصص بالبحث والتطوير في المشروع.
3.21		1.00	المجموع

وبعد إعادة تقييم البيئة الداخلية للمشروع، تبين ثبات جميع بنود المصفوفة، باستثناء التغيرات الآتية:

أ- تعديل على نقطة القوة المرتبطة بارتفاع الحصة السوقية للمشروع من 20% إلى 40%، وتعديل الوزن النسبي لها ليصبح 15%.

ب- استبدال نقطة الضعف المتمثلة بعدم وجود موقع إلكتروني للمشروع، بنقطة ضعف تتعلق بارتفاع نسبة المديونية بوزن نسبي يبلغ 4%.

المطلوب: بعد قراءتك الحالة الدراسية السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

الحل:

س1: ما الهدف الاستراتيجي لمشروع نقاء فلسطين؟
زيادة الحصّة السوقية للمشروع

س2: ما الاستراتيجية التي اختارها عماد الدين لمشروعه؟
استراتيجية اختراق السوق

س3: ما التكتيكات التي اتبعها عماد الدين لتنفيذ استراتيجية مشروعه؟
- تخفيض الأسعار.
- زيادة جهود الترويج.

س4: قم بإعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية المعدلة، بناءً على نتائج التقييم البعدي؟

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية البعدية (Revised EFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسية
			الفرص Opportunities:
0.24	4	0.06	1. سن قانون يمنع استخدام الأعلفة البلاستيكية للمنتجات الغذائية.
0.64	4	0.16	2. تبني بلدية الناصرة ودعمها للمشاريع الصديقة للبيئة.
0.04	1	0.04	3. ارتفاع مستويات التلوث البيئي.
0.22	2	0.11	4. افتتاح سوق الشمال الفلسطيني للخضار بجانب المشروع.
0.3	3	0.10	5. إعفاء المشاريع الصديقة للبيئة من ضريبة الدخل.
0.39	3	0.13	6. زيادة الطلب على المنتجات المغلفة بالكرتون، مقارنة بالبلاستيك بنسبة 10%.
			التحديات Threats:
0.32	4	0.08	7. تعقيدات الاحتلال الصهيوني لإجراءات استيراد ماكينات إعادة التدوير من الخارج.
0.1	2	0.05	8. إغراق السوق الفلسطينية بالكرتون الصهيوني منخفض السعر والجودة.

0.09	1	0.09	9. انخفاض تكلفة مُنتجات التغليف البلاستيكية.
0.72	4	0.18	10. إنشاء مصنع لإنتاج ألعاب الأطفال الورقية؛ من خلال إعادة تدوير الكرتون في مدينة حيفا الفلسطينية.
3.06		1.00	المجموع

س5: قم بإعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية المعدلة، بناءً على نتائج التقييم البعدي؟

ب- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية القبلية (IFE Matrix):			
العلامة المرجحة	العلامة	الوزن	العوامل الداخلية الرئيسية
			القوة Strengths:
0.45	3	0.15	1. موقع المصنع قريب من خطوط المواصلات.
0.64	4	0.16	2. الموظفون ذوو خبرة.
0.12	3	0.04	3. التصميم الداخلي للمشروع مناسب.
0.32	4	0.08	4. تكاليف تدوير الكرتون منخفضة.
0.72	4	0.18	5. <u>الحصة السوقية للمشروع 40%.</u>
0.52	4	0.13	6. ارتفاع معدلات إنتاجية العامل بنسبة 5% عن معدلات الصناعة.
0.24	3	0.08	7. السمعة الجيدة للمشروع.
			الضعف Weaknesses:
0.04	1	0.04	8. <u>ارتفاع نسبة المديونية.</u>
0.14	2	0.07	9. ضعف عمليات تحصيل ديون المشروع.
0.20	2	0.10	10. عدم وجود قسم متخصص بالبحث والتطوير في المشروع.
3.18		1.00	المجموع

س6: هل تنصح عماد الدين بتغيير استراتيجيته أم الإبقاء عليها كما هي؟ ولماذا؟
نلاحظ، أن مقدار التغير في العلامة المرجحة، بناءً على نتائج تقييم المصفوفة البعدية للعوامل الداخلية والعوامل الخارجية، بلغ في مصفوفة العوامل الخارجية البعدية 1.3%، وهو تغير طفيف؛ ما يعني عدم وجود تغيرات مهمة على العوامل الخارجية المؤثرة في استراتيجية المنشأة، كما نلاحظ أنه وبعد إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية البعدية، وبالطريقة نفسها؛ لقياس التغيرات الحاصلة على مواطن القوة والضعف في المنشأة، تبين وجود تغير طفيف أيضاً في العلامة المرجحة في مصفوفة العوامل الداخلية البعدية، بنسبة 0.16 ؛ مما يعني عدم وجود تغيرات مهمة على العوامل الداخلية المؤثرة في استراتيجية المنشأة.

لذا، ننصح إدارة المنشأة الاستمرار في الاستراتيجية الحالية؛ كون التغيرات بسيطة وتأثيراتها محدودة.