

بمقتضى
401
2.1
الإدارة الاستراتيجية للمنظمة : مفهومها ، مستوياتها ، فوائدها :

من التعريفات الشائعة للإدارة الاستراتيجية أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة ، كما تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة العمال لكل من العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة ، وتعرف على أنها عملية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة ، والبعض من الباحثين يرى أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يحقق أهداف المنظمة الرئيسية، هذا ويحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

* وضوح الرؤيا المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

* القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

* تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.

* تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

* القدرة على إحداث التغيير.

* تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة : ففي هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية

بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال ، كما يتم في هذا المستوى توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات .

- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية : في هذا

المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتحديد امكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتكون الإدارة الاستراتيجية في هذا

50

$$(4 \times 7) = 21$$

الحمد لله الذي هدانا لهذا
ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

المستوى مسؤولة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل النشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ .

- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي : على اعتبار أن وحدات

الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والموارد البشرية والتسويق والمالية وغيرها ، لذلك كان من الضروري أن يكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذا الأنظمة الوظيفية ، أي ضرورة أن توجد خطة استراتيجية خاصة بالإنتاج وخطة استراتيجية للتسويق وأخرى للموارد البشرية ،

هل يجب أن يكون للمشروع الصغيرة استراتيجية؟

يُلاحظ من خلال ما ورد في الوحدة الأولى أن الاستراتيجية هي خطة عامة تُحدّد القرارات والإجراءات الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى الهدف المحدّد.

لذلك نجد في الواقع أن المشروع الصغير هو أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته، لأن الرسالة هي السبب الجوهرى لبداية أي مشروع وأساس وجوده والاعتبار الرئيسى فى بناء غاياته التى يسعى التنظيم إلى تحقيقها والوصول إليها.

كما وتبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى توجهاتها، وأنها أي الرسالة تُمثّل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التى تُميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

ومن هذا المنطلق تظهر الحاجة الملحة إلى وجود الاستراتيجية الواضحة التى تُبنى عليها قرارات المشروع الصغير لأن موارده المحدودة لا تتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة التى تُحرفه عن اتجاه تحقيق أهدافه المنشودة.

لذلك يمكن القول أن كل مؤسسة حتى وكل فرد له استراتيجية الخاصة وإن لم تكن رسمية أو غير مكتوبة، لكن فى المشروع يجب أن تكون مدروسة بشكل جيد لكي تُمكنه من الوصول إلى أهدافه التى يصبر إليها.

حيث أن الاستراتيجية المدروسة جيداً والواضحة تساعد المشروع حتى والفرد على اتخاذ القرارات والمبادرات بدلاً من أن ينتظر الأحداث التى تدور من حوله ليتخذ ردة الفعل.

والاستراتيجية الواضحة والمدروسة تُعطي رؤية مستقبلية وتوفّع جيد للأحداث بما يضمن لها الاستفادة القصوى منها وتسخيرها لصالح تحقيق أهدافها.

المزايا والمنافع التي تُحقّقها الاستراتيجية للمشروع الصغير
لاحظنا أن الاستراتيجية هي علم وفن تحديد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات
التي تُمكن المشروع من تحقيق أهدافه، لذلك أرى بأنها تُمثّل مدخلاً منطقياً منظماً
وموضوعياً لتحديد الاتجاهات المستقبلية للمشروع وهي بذلك تعود على المشروع
بالعديد من المنافع والتي تنحصر تحت مجالين رئيسيين هما:

أ . المنافع المالية: تتمثل بالربحية والإنتاجية العالية الناجمة عن:

حُسن استخدام الوقت والموارد .

القدرة على تقييم وترتيب الفرص والأولويات وحسن استغلالها .

انعدام أو على الأقل ندرة القرارات الخاطئة والعشوائية .

ب . المنافع غير المالية: وهي كافة المنافع التي تُتاح للمشروع وتساعد

على تحقيق أهدافه وتسهّل له طرق الوصول إليها، وفيما يلي نذكر منها:

١ . الإدارة الاستراتيجية تساعد المشروع على تكامل جهود الأفراد في خط

واحد باتجاه الهدف المنشود .

٢ . الإدارة الاستراتيجية تساعد الأفراد على رؤية مشاكل المنظمة رؤية

موضوعية .

٣ . الإدارة الاستراتيجية تحدّ من مقاومة الأفراد للقرارات الإدارية .

٤ . الإدارة الاستراتيجية تُشجّع على التفكير الإيجابي الموضوعي .

٥ . الإدارة الاستراتيجية تُقدّم مدخلاً لمواجهة الفرص والتحديات التي تعترض

المنظمة .

٦ . الإدارة الاستراتيجية تُساهم في تحقيق درجة عالية من الانضباط والنظام

للذان يُساعدان على حسن إدارة المشروع .

١- أسس تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

تتمثل أسس ومتطلبات تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في :
✓ صياغة استراتيجية وطنية لتنمية وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة ، وضع خطة وطنية شاملة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

✓ المعالجة الهادفة لتحفيز وتشجيع توجهات الأفراد نحو العمل اليدوي المنتج.

✓ تقديم إعفاءات ضريبية للقائمين على المشاريع الصغيرة ، وتوفير البيئة الملائمة لها.

✓ زيادة دائرة ورقة الانتشار من خلال الدخول إلى أسواق جديدة والأصول
١١ كافة الفئات في مختلف المستويات.

133/330

✓ تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني مثل الجمعيات الأهلية وجمعيات رجال الأعمال وتوفير التمويل لها لإعادة إقراضها في ظل ما لديها من خبرة في التعامل مع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بأساليب غير تقليدية إضافة إلى قدرتها على متابعة أعضائها.

✓ التوسع في انتشار الشركات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها مثل : شركات التأجير التمويلي ، الاستعلام الانتماني ، شركات ومؤسسات الضمان.

٥

2525X5
مكي لاهوت الله
بكر فخر الحاشه

✓ البحث عن حوافز ومزايا لدمج القطاع غير الرسمي في القطاع الرسمي من خلال إجراءات ميسرة للحصول على التراخيص مع تقديم حوافز ضريبية مع عدم المحاسبة الضريبية بأثر رجعي مع تقديم الدعم الفني والإداري والتمويل لهم.

✓ محاولة تطبيق ما يسمى بأسلوب الحماية والذي طبق في بعض الدول من خلال تخصيص سلع معينة لا يتم إنتاجها إلا من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى التزام المشروعات التي تحصل على مناقصات حكومية بأن يكون هناك نصيب في المدخلات لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

134/330 د ل جانب من تكاليف برامج تحديث المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقد يكون هذا من خلال التعاون مع مركز تحديث الصناعة.

✓ إنشاء جهاز بحثي لاستكشاف فرص الاستثمار الجديد وعمل دراسات للسوق يتم فيها تحديد أنواع الصناعات والمشروعات التي بها فجوة وأماكنها ويتم توجيه الراغبين في إقامة مشروعات إلى هذه المجالات.

✓ التوسع في إقامة المعارض المحلية والخارجية لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تسويق الإنتاج وقد يكون ذلك من خلال المحافظات مع تحمل جانب كبير من تكاليف ذلك نيابة عن أصحاب المشروعات وبمساعدة رجال الأعمال من منطلق المسؤولية الاجتماعية.

أ. خصائص المشروعات الصغيرة :

١. لا يوجد فصل بين الملكية والإدارة ، و شكل الملكية المشروع هو فردي أو شركة أشخاص.
٢. رغبة صاحب المشروع في المغامرة والمخاطرة ، واستخدام الأساليب التقليدية في إدارتها للعملية الإنتاجية مع ضعف واضح في العمل التنظيمي.
٣. استقلال صاحب المشروع ، تأثر القرارات الخاصة بالمشروع بشخصية مالكة.
٤. وجود علاقات مباشرة مع العملاء ، والعمل في مجتمع محلي غالباً.
٥. الارتفاع النسبي لعدد العاملين فيها وانخفاض نسبة استخدامها للتكنولوجيا المتطورة.
٦. ملائمة هذه المنشآت لذوي الدخل المحدود كونها لا تحتاج لرؤوس أموال كبيرة
٧. مو 147/330 ر مجال النشاط ، وجود علاقات مباشرة مع العاملين.
٨. يتراوح حجم هذه المشروعات بين ٥ إلى ٢٥ مستخدماً.
٩. قلة البدائل المتاحة للتمويل ، وصعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في

١٤٧

$$5 \times 5 = 25$$

بكالوريوس المحاسبة
لما الساتر المطوب

6