

merit
merittrainings.com

cmi
Chartered
Management
Institute
CENTRE

www.merittrainings.com

دورة الخطوات ال 12 للإدارة الاستراتيجية

استراتيجيتك كيف تقيّمها وتطوغيها وتنفذها وتحكم السيطرة عليها؟

عباس آل حميد
23 يونيو 2022

لماذا تفشل الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

يخلص تقرير أُعدَّ مؤخرًا في هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) إلى أن 90% من الشركات تفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك لأن ما يقرب من 95% من موظفي الشركات لا يفهمون استراتيجيتها، كما أن 85% من فرق القيادة التنفيذية يقضون أقل من ساعة واحدة شهريًا في مناقشة الاستراتيجية، بينما لا يقضي 50% منهم أي وقت على الإطلاق في مناقشة الاستراتيجية!

لماذا الإدارة الاستراتيجية؟

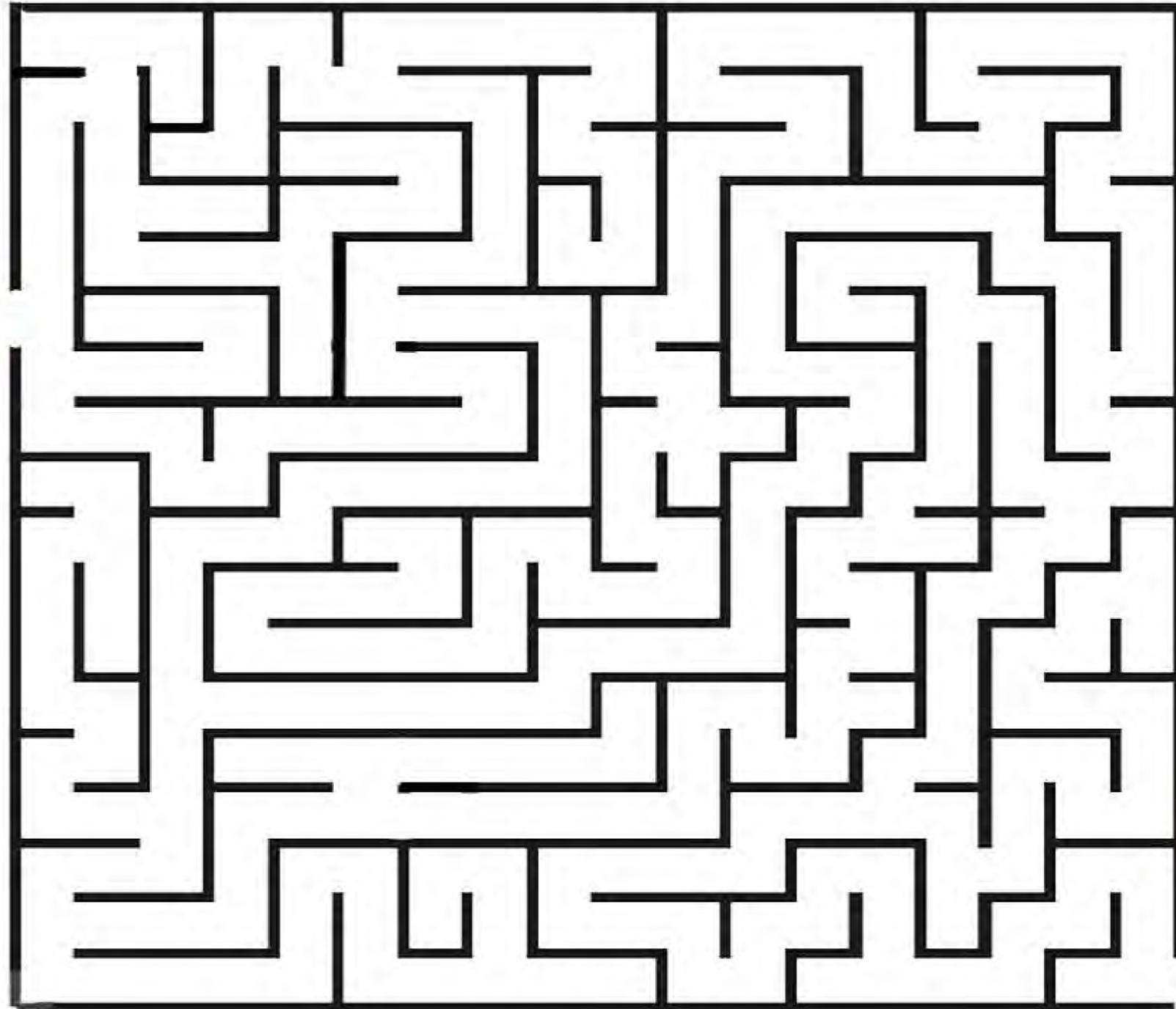


انخفاض حاد في متوسط العمر الافتراضي للشركات

ونتيجة لذلك وجدت دراسة حديثة أجرتها شركة McKinsey أن متوسط أعمار أكبر الشركات المدرجة في البورصات في الولايات المتحدة كان 67 عامًا في عام 1958، بينما هو اليوم أقل من 18 عامًا، وتعتقد ماكينزي أن 75٪ من الشركات ستختفي بحلول عام 2027.

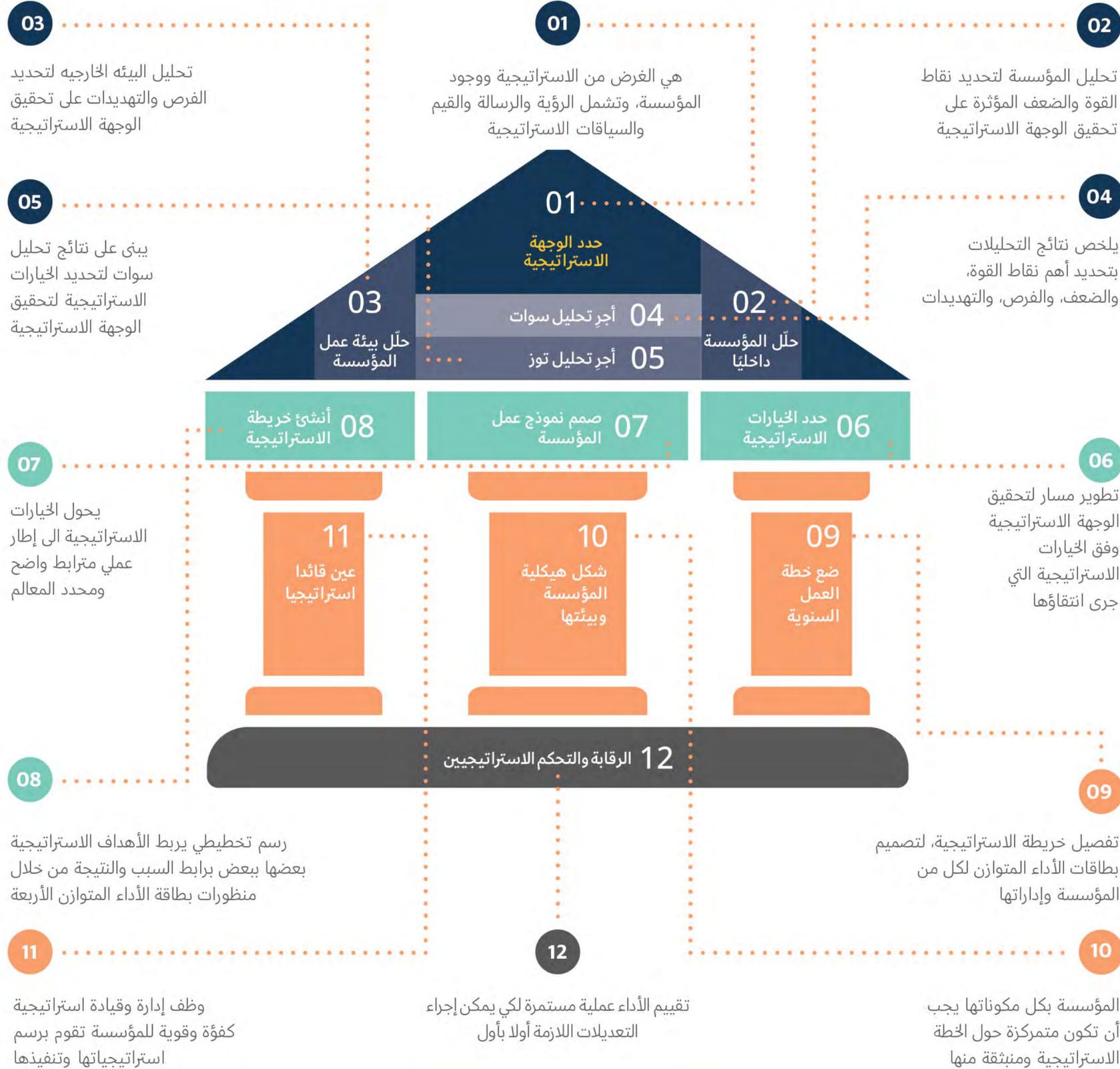


لعبة المتاهة



نموذج إجراءات الإدارة الاستراتيجية

5



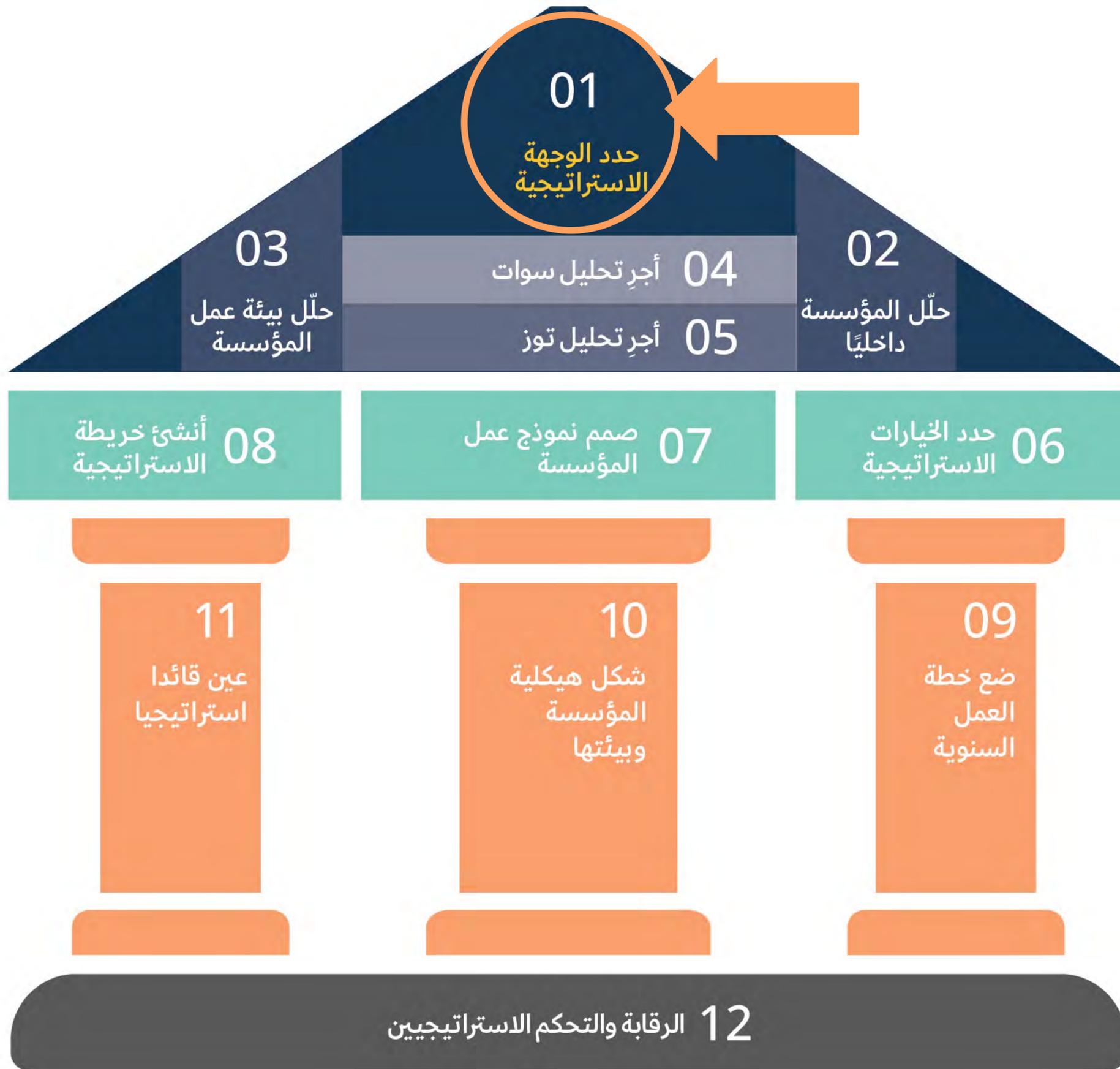
الحاجة إلى نموذج الإدارة الاستراتيجية

وفي بيئة متسارعة التغير كهذه تحتاج المؤسسات حتمًا إلى نموذج للتخطيط الاستراتيجي يتيح لها توقع المستقبل، ويُمكنها من تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، وإبراز الفرص والتهديدات التي تلوح أمامها لتحديد المسائل الاستراتيجية، وتطوير خطة استراتيجية مرنة تُمكنها من مواجهة التحولات التي لا يمكن التنبؤ بها لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

النشاط 1



فكر جيدًا في خطوات التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك دون بحث معمق.
ما الخطوات التي تستطيع أن تحددها لمؤسستك؟ هل تتناول مؤسستك هذه الخطوات في إدارتها الاستراتيجية؟



7

تقييم الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية



تنفيذ الاستراتيجية



التحكم بالاستراتيجية



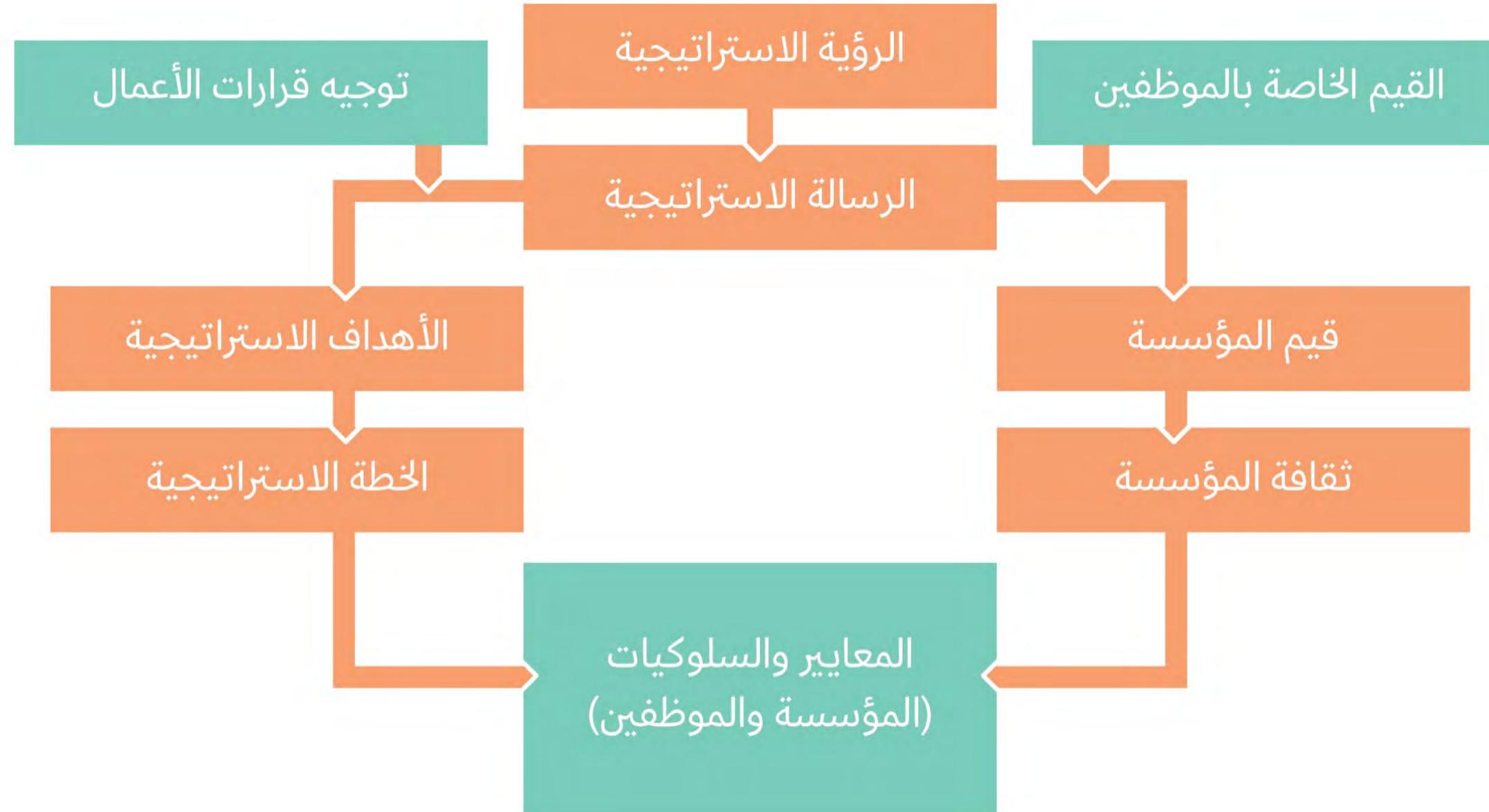
ما هي الوجهة الاستراتيجية؟

الوجهة الاستراتيجية هي الغاية والغرض من الاستراتيجية ومن وجود المؤسسة أو الكيان الذي يُخطّط له، فمن دون معرفة وجهتك لا معنى لأن تتحرك من مكانك أصلاً.

وبعد الانتهاء من عمليات التحليل الاستراتيجي نراجع الوجهة الاستراتيجية للتأكد من صحتها وواقعيتها، وتعديلها -إن لزم الأمر- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في عمليات التحليل الاستراتيجية.



عناصر الوجهة الاستراتيجية



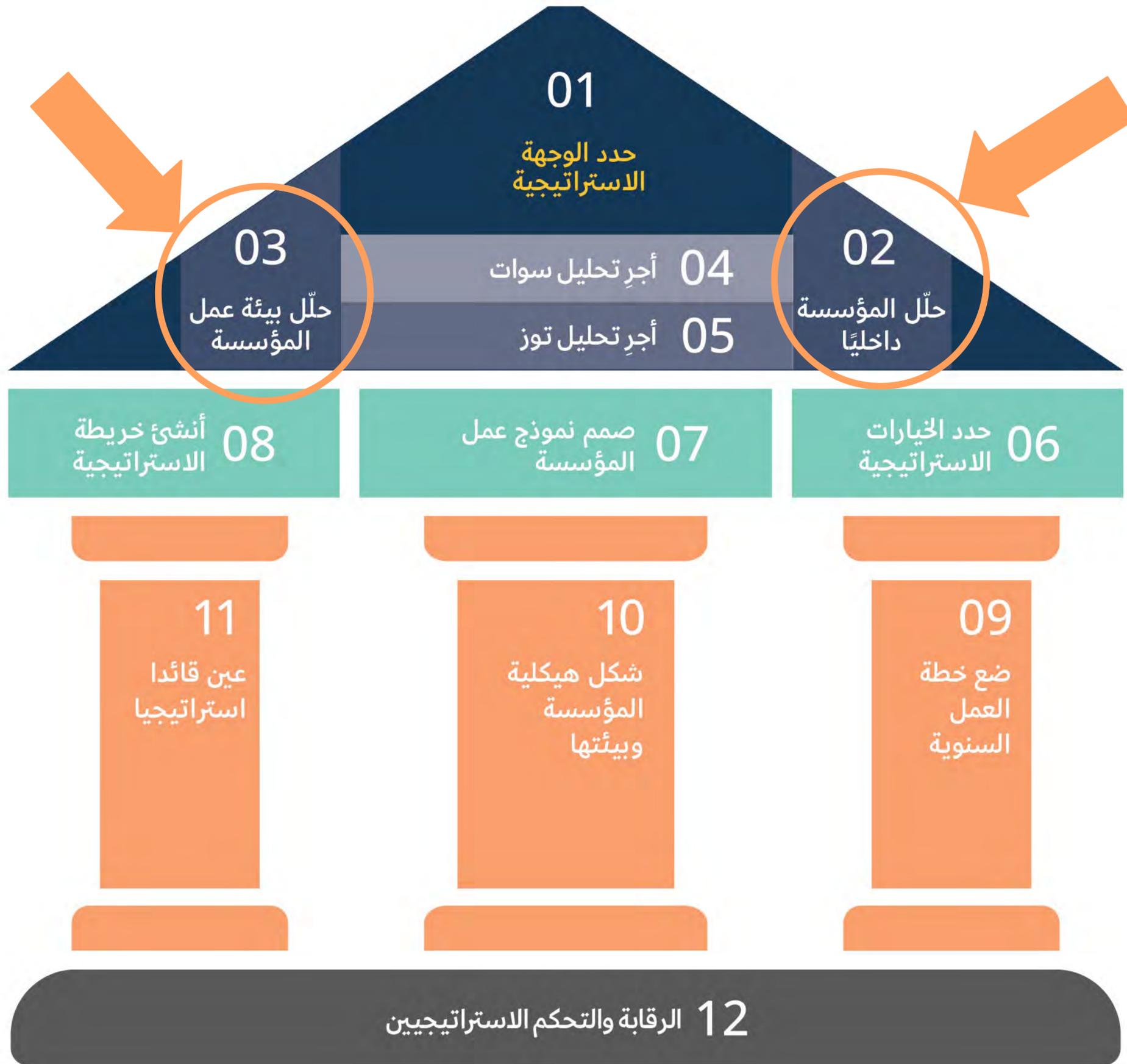
أمثلة لرؤية بعض المؤسسات العالمية ورسالاتها

المؤسسة	الرؤية	الرسالة
تسلا	تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة	إنشاء شركة السيارات الأكثر إقناعًا في القرن الحادي والعشرين من خلال قيادة انتقال العالم إلى السيارات الكهربائية
نايك	جلب الإلهام والابتكار لكل رياضي في العالم	ابتكار ابتكارات رياضية رائدة، وجعل منتجاتنا مستدامة، وبناء فريق عالمي مبدع ومتنوع، وإحداث تأثير إيجابي في المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها
آيكيا	خلق حياة يومية أفضل لكثير من الناس	تقديم مجموعة واسعة من منتجات تأثيث المنزل العملية والمصممة تصميمًا جيدًا وبأسعار منخفضة للغاية بحيث يتمكن أكبر عدد ممكن من الناس من شرائها
أمازون	أن نكون الشركة الأكثر تركيزًا على العملاء في العالم، حيث يمكن للعملاء العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت واكتشافه	نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أقل الأسعار الممكنة وأفضل اختيار متاح وأقصى درجات الراحة

النشاط 2



انظر إلى رؤية مؤسستك ومهمتها وقيمها، كيف تؤثر في طريقة عمل المؤسسة؟
هل تُوضع في الاعتبار في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ لماذا؟



12

تقييم الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية



تنفيذ الاستراتيجية



التحكم بالاستراتيجية



ما هو التحليل الاستراتيجي؟

يقصد بالتحليل الاستراتيجي إجراء البحوث والتحليلات ذات العلاقة بالمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية بهدف التأكد من دقة الوجهة الاستراتيجية وواقعيتها، وتحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق الوجهة الاستراتيجية.



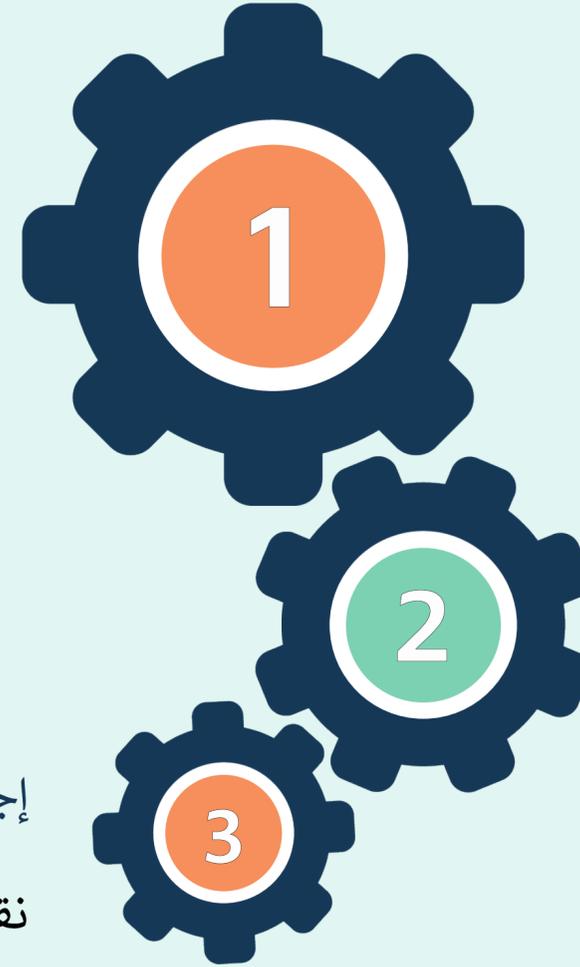
أدوات التحليل الاستراتيجي

التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة

تمكننا أدوات التحليل المناسبة من جمع المعلومات اللازمة وتحليلها: لفهم المؤسسة ونقاط قوتها وضعفها من جهة؛ ولفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى؛ وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها.

إجراء تحليل توز TOWS

نقوم بإجراء تحليل توز TOWS بالاستعانة بتحليل سوات. يحدد لنا تحليل توز الخيارات الاستراتيجية الملائمة؛ وهو ما ينقلنا للمرحلة التالية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

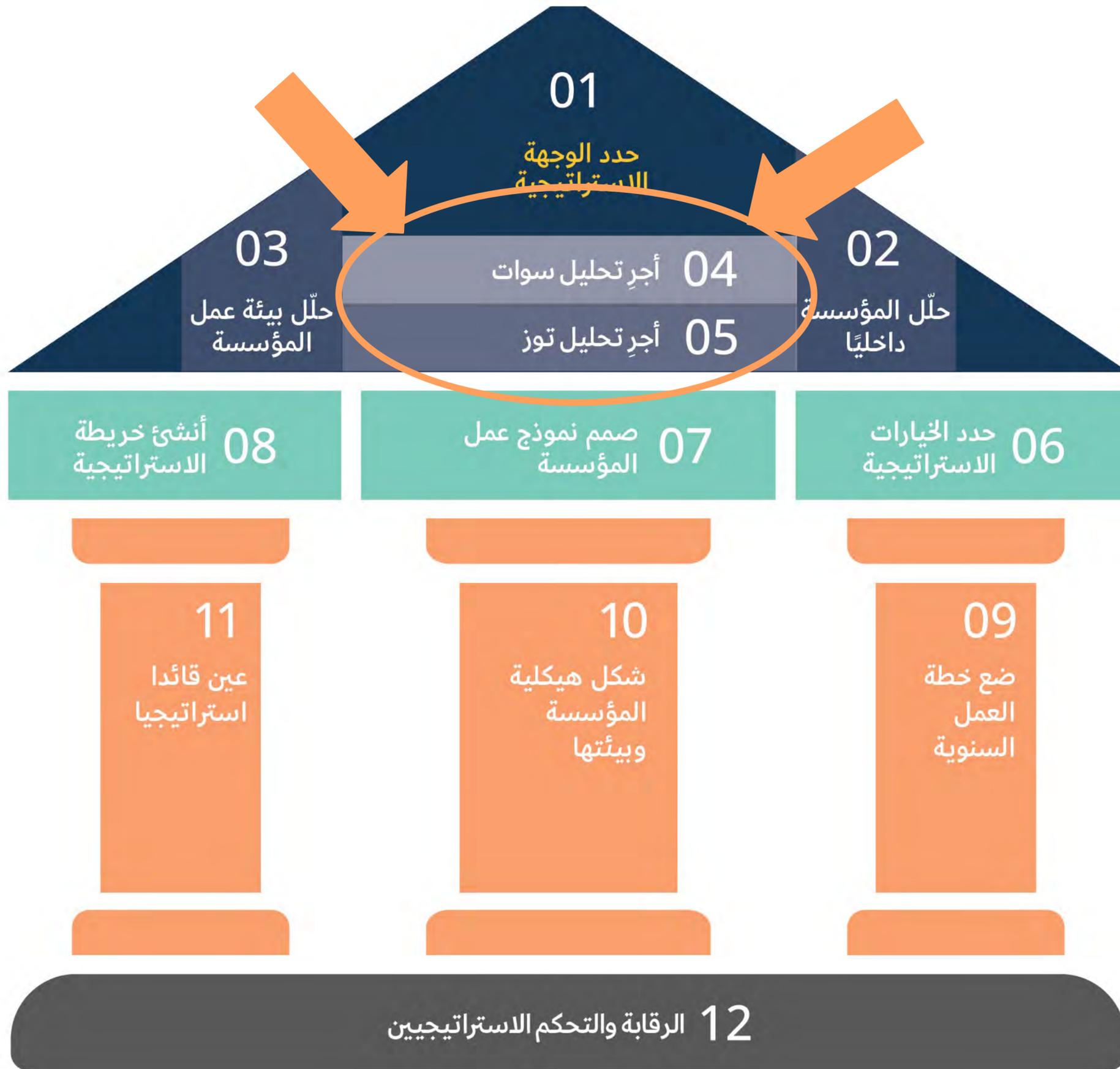


إجراء تحليل سوات SWOT

نقوم بتجميع وتلخيص نتائج هذه التحليلات في تحليل سوات SWOT لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

- الثقافة المؤسسية Culture
- تحليل أصحاب المصلحة Stakeholder Analysis
- تحليل الكفاءة الأساسية Competence Audit
- تدقيق الموارد Resources Audit
- تحليل الفجوات الاستراتيجية Gap Analysis
- سلسلة القيمة Value chain
- تحليل بستل PESTEL Analysis
- القوى التنافسية الخمس 5 Forces Analysis
- تحليل المحفظة Portfolio Analysis

بعض أدوات تحليل المؤسسة داخليًا، وخارجيًا



16

تقييم الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية



تنفيذ الاستراتيجية



التحكم بالاستراتيجية



ضارة

على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

نقاط الضعف



مفيدة

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

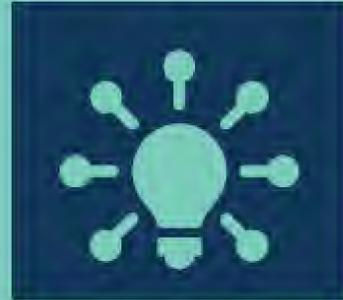
نقاط القوة

عوامل داخلية
متعلقة بالمؤسسة

التهديدات



الفرص

عوامل خارجية
متعلقة بالبيئة

تحليل سوات SWOT

- يستخدم تحليل سوات (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لجمع المعلومات والتحليلات عن العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر في المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية في مكان واحد، من خلال تحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة من جهة، وأهم الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- يعد تحليل سوات أساسًا في إجراء تحليل توز الذي يحدد لنا الخيارات الإستراتيجية التي يتعين علينا انتقاؤها لتحقيق أهدافنا الإستراتيجية.

التهديدات خارجي، سلبي

نقاط القوة في مواجهة التهديدات

يفحص كيفية الاستفادة من نقاط قوتك للتخفيف من آثار التهديدات الممكنة، أو إزالتها، أو تحويلها إلى فرص

الفرص خارجي، إيجابي

نقاط القوة للفرص

يركز على الاستفادة من نقاط قوتك لاقتناص الفرص المحتملة في السوق

نقاط القوة
داخلي، إيجابي

نقاط الضعف أمام التهديدات

يسلط الضوء على ما يمكن أن تمثله نقاط الضعف من خلق تهديدات لك أو تطويرها أو تعزيزها

نقاط الضعف في الفرص

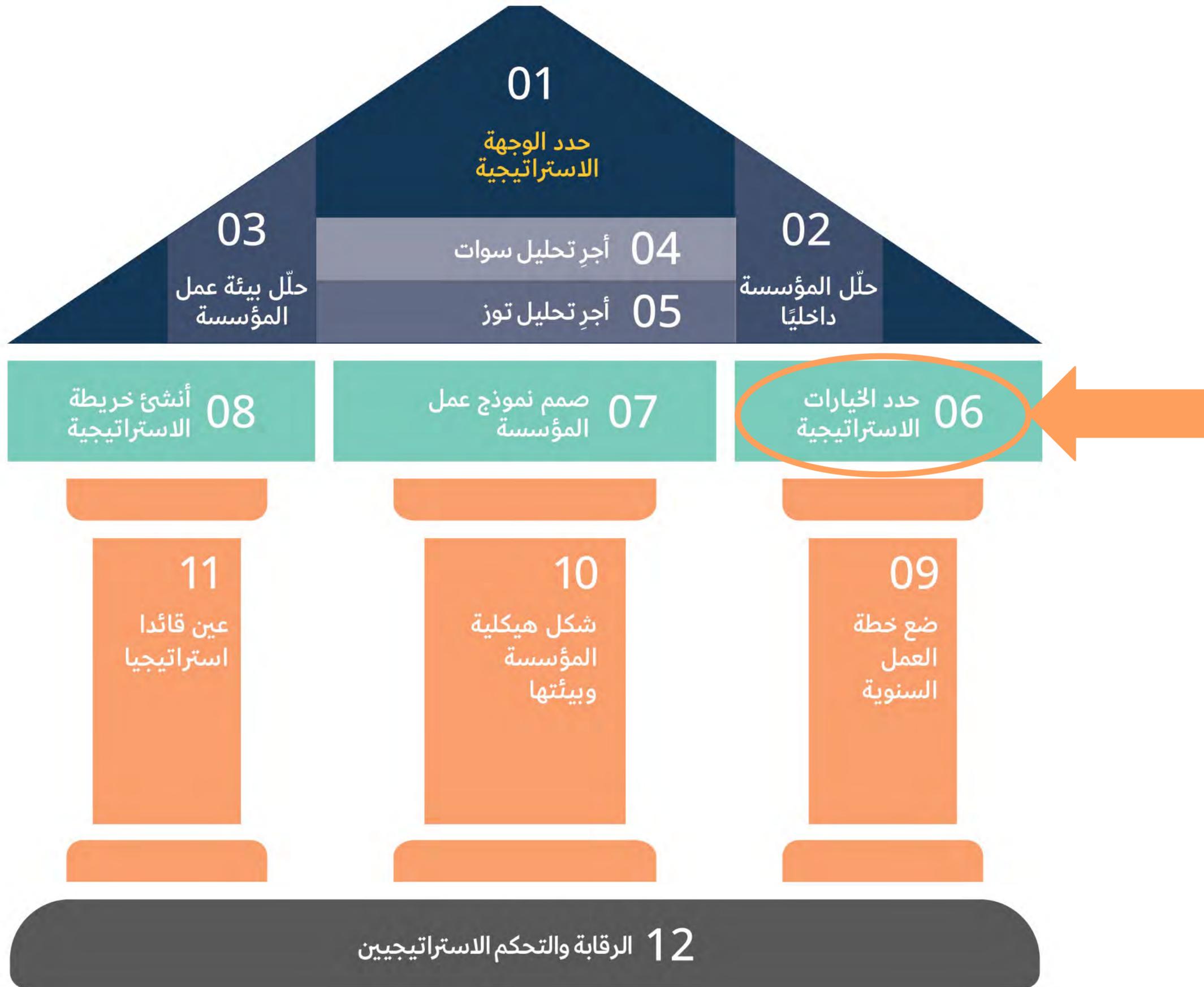
يفحص كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة للتخلص من نقاط ضعفك

نقاط الضعف
داخلي، سلبي

تحليل توز TOWS

يعد تحليل توز امتدادًا لإطار عمل تحليل سوات، ويُعنى بمطابقة نقاط القوة بالفرص، ومطابقة التهديدات بنقاط الضعف، وبذلك يمكنك من معرفة الإجراءات اللازمة لتحويل تحليلاتك الإستراتيجية إلى خطة عمل.

الغرض الرئيس من تحليل توز الحد من التهديدات، والاستفادة من الفرص، والاستخدام الأمثل لنقاط القوة التي تمتلكها، وأخيرًا إزالة نقاط ضعفك بالاستفادة من الفرص المتاحة.



19

تقييم الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية



تنفيذ الاستراتيجية



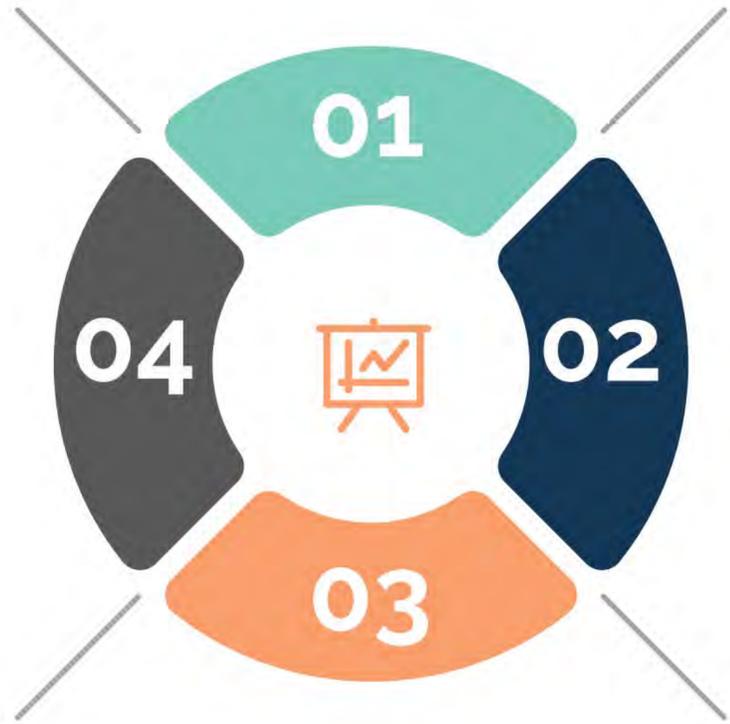
التحكم بالاستراتيجية





الخيارات الاستراتيجية الأربعة لآنسوف

أداة تخطيط استراتيجي تستخدم
لتحليل وإنشاء أربع اتجاهات بديلة
للتطوير الاستراتيجي للأعمال من
حيث نمو السوق/ المنتج.



الخيارات الاستراتيجية المبنية على أسس داخلية

يتخذ الخيار الاستراتيجي بتركيز
داخلي عادة عندما لا يكون أداء
موارد المؤسسة كما ينبغي.



استراتيجيات بورتر التنافسية العامة

القاعدة الأساسية لتحقيق ربحية
أعلى من المتوسط على المدى البعيد
هي وجود ميزة تنافسية مستدامة
لدى المؤسسة



استراتيجية المحيط الأزرق

التنافسية الحقيقية لعملية التفوق
والإبداع تكمن في ابتكار قدرات
جديدة لا يمكن للمنافسين نسخها أو
تقليدها بسهولة.

تحديد الخيارات الاستراتيجية

- الخيارات الاستراتيجية هي إجراءات قابلة للتنفيذ يمكننا من تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.
- يتم تطوير الخيارات الاستراتيجية بعد إجراء دراسة متعمقة للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي
- هناك أربعة نماذج فعالة للغاية ومنهجية لتحديد الخيارات الاستراتيجية.



الخيارات الاستراتيجية الأربعة لآنسوف

- تقارن الخيارات الإستراتيجية الأربعة لآنسوف بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة التي يمكن أن تقود أكبر قدر من النمو بأقل المخاطر.
- هناك أربع مجموعات محتملة ، وبالتالي ، هناك أربعة خيارات استراتيجية محتملة من مصفوفة آنسوف.

نوعية الميزة التنافسية

ميزة التمايز

استراتيجية التمايز

عندما تسعى شركة ما لتكون فريدة من نوعها في صناعتها من خلال التميز في بعض النواحي التي يقدرها غالبية المشترين.

ميزة انخفاض التكلفة

استراتيجية التكلفة المنخفضة

عندما تقرر الشركة أن تكون ذات المنتج الأكثر انخفاضًا في التكلفة في صناعتها.

سوق مفتوحة

حجم السوق المستهدف

استراتيجية التركيز مع التمايز

عندما تسعى الشركة إلى التمايز في قطاعها المستهدف.

استراتيجية التركيز مع انخفاض التكلفة

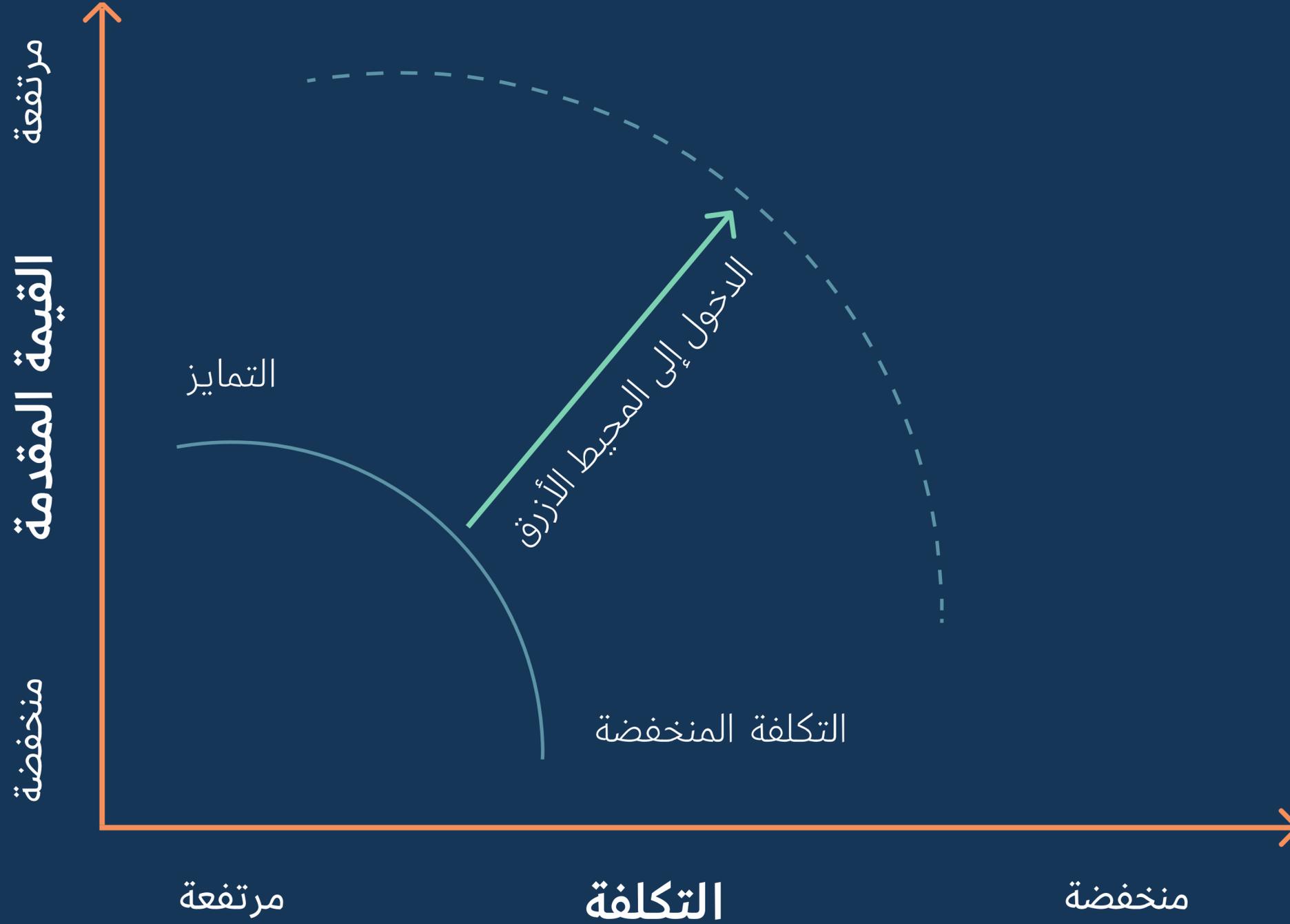
عندما تسعى شركة ما إلى ميزة التكلفة المنخفضة في قطاعها المستهدف.

سوق مركزة

استراتيجيات بورتر التنافسية العامة

- لكي تكون أي شركة ناجحة ومربحة ، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية معقولة في سوقها.
- الميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل التي تساعد الشركة على تحقيق مبيعات و/ أو أرباح أكثر من الشركات الأخرى في سوقها.
- هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية: انخفاض التكلفة وميزة التمايز.

استراتيجية المحيط الأزرق



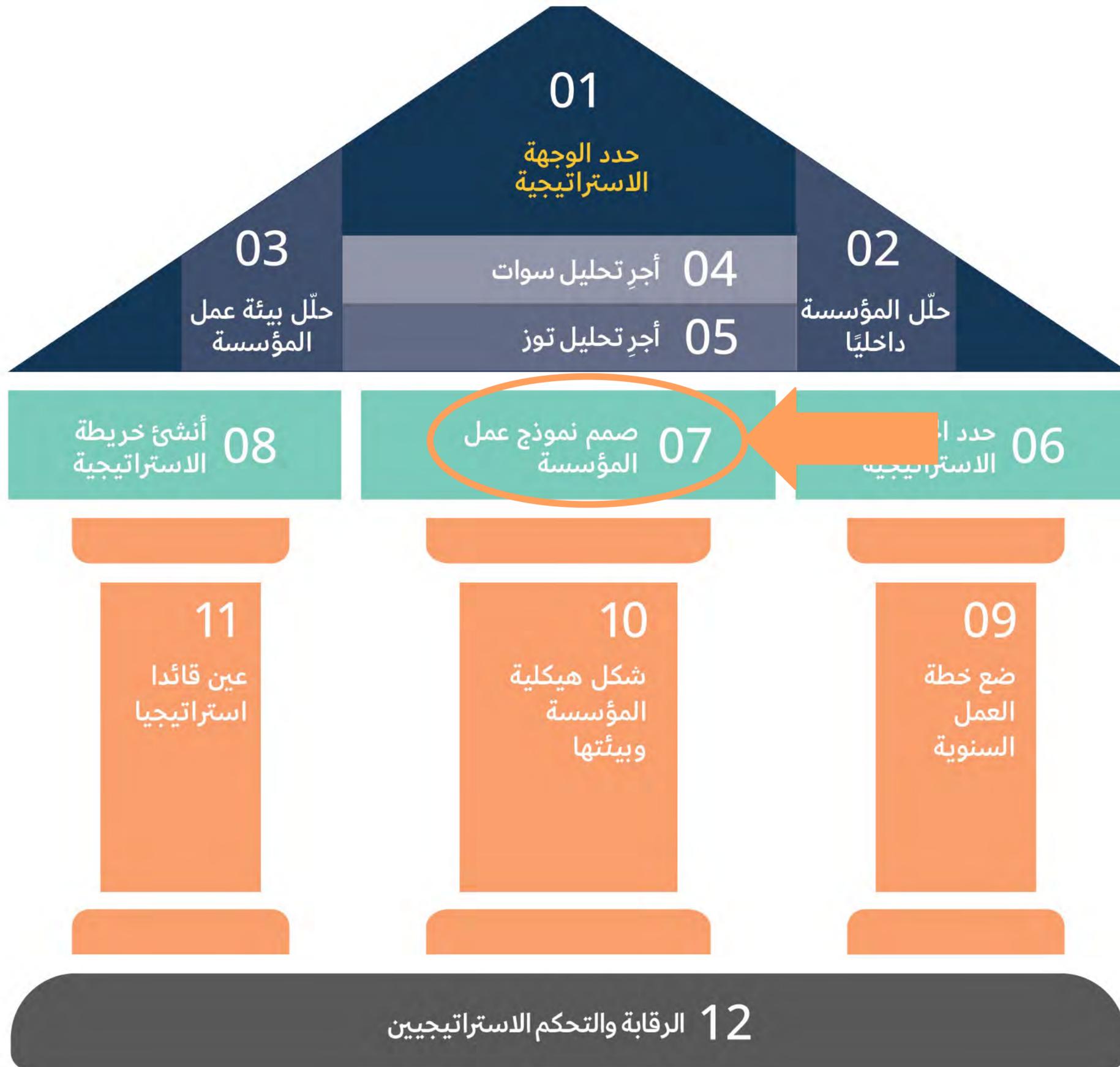
- تتضمن إستراتيجية المحيط الأزرق إنشاء قدرات إبداعية لا يمكن للمنافسين نسخها بسهولة.
- بدلاً من محاولة التنافس على الشركات الأخرى في مجال عملك ، فإنك تنشئ سوقاً جديدة غير مستغلة وناضجة للنمو.
- يُطلق على هذا السوق الجديد اسم المحيط الأزرق ، على عكس المحيط الأحمر المشبع بالمنتجات والخدمات المنافسة.
- تخلق إستراتيجية المحيط الأزرق قيمة جديدة للمشتري ، والتي تتيح لك تجاوز مقايضة التكلفة والقيمة التي تحدث حتمًا مع استراتيجية تقليل التكلفة والتمايز.



الخيارات الاستراتيجية المبنية على أسس داخلية

يُتخذ الخيار الاستراتيجي بتركيز داخلي عادة عندما لا يكون أداء موارد المؤسسة كما ينبغي.

تُستخدم إحدى التقنيات التالية لتحديد مزيج الخيارات الاستراتيجية الأمثل:



25

تقييم الاستراتيجية ●

صياغة الاستراتيجية ●

تنفيذ الاستراتيجية ●

التحكم بالاستراتيجية ●

تصميم نموذج عمل المؤسسة

يربط نموذج عمل المؤسسة خياراتها الاستراتيجية بخطة العمل الإجرائية لتنفيذها من خلال خريطة الاستراتيجية يحول الاستراتيجية إلى إطار عملي مترابط واضح ومحدد المعالم، وبذلك يعد بمثابة المركز والأساس لخطة العمل الإجرائية (خطة التشغيل) لتنفيذ الاستراتيجية. يصف نموذج العمل القيمة التي تقدمها المؤسسة للعملاء. كما يصف القدرات والشركاء المطلوبين لإنشاء هذه القيمة وتسويقها وتسليمها وترسيخ العلاقة



أمثلة من نماذج العمل - Airbnb

Airbnb سوق عبر الإنترنت تربط المسافرين بالمضيفين المحليين:

<https://www.airbnb.com>

شرائح العملاء

المضيفون:

- الأشخاص الذين يمتلكون منزلا ويريدون كسب أموال إضافية
- الأشخاص الذين يريدون التعرف على أشخاص جدد

الضيوف:

- الأشخاص الذين يحبون السفر
- الأشخاص الذين يرغبون في الإقامة بشكل مريح بسعر رخيص

العلاقات مع العملاء

- خدمة العملاء
- وسائط التواصل الاجتماعي
- عروض ترويجية
- تأمين المنزل

قنوات التوزيع

- موقع إلكتروني
- تطبيق الهاتف المحمول
- لنظام أندرويد
- تطبيق جوال لنظام IOS

القيمة المقدمة

المضيفون:

- كسب المال عن طريق تأجير مساحتهم
- توفير التأمين لأصحاب المنازل
- جلسات تصوير مجانية
- لقائمة الممتلكات

الضيوف:

- يمكن للضيوف حجز إقامة مع عائلة بدلا من فندق
- غالبا ما تكون الأسعار أقل مقارنة بالفنادق

الأنشطة الرئيسية

- تطوير وإدارة المنتجات
- بناء شبكة من المضيفين وإدارتهم
- بناء شبكة المسافرين وإدارة الضيوف

الموارد الرئيسية

- المضيفين المحليين
- الموظفين المهرة
- تكنولوجيا

الشركات الرئيسية

- المضيفون (الأشخاص الذين يؤجرون مساحاتهم)
- الضيوف (الأشخاص الذين يحجزون المساحات)
- المصورون (لحسابهم الخاص)
- المستثمرون
- معالجي المدفوعات المالية

هيكل التكاليف

- أدوات التشغيل والبنية التكنولوجية
- رواتب الموظفين الدائمين
- المدفوعات للمصورين المستقلين

تدفقات الإيرادات

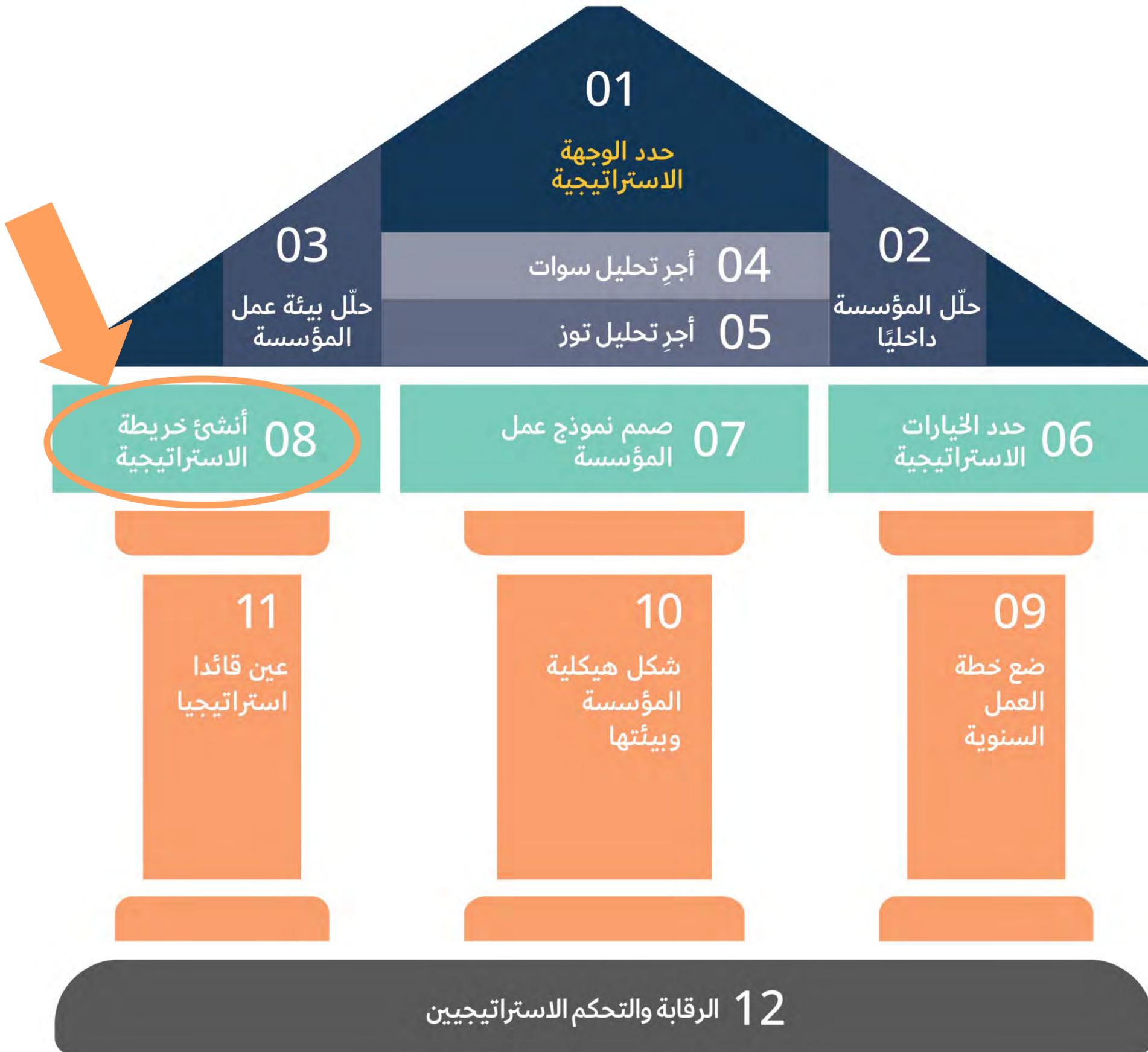
- عمولة من المضيفين عند كل حجز
- عمولة من الضيوف عند كل حجز

تقييم الاستراتيجية ●

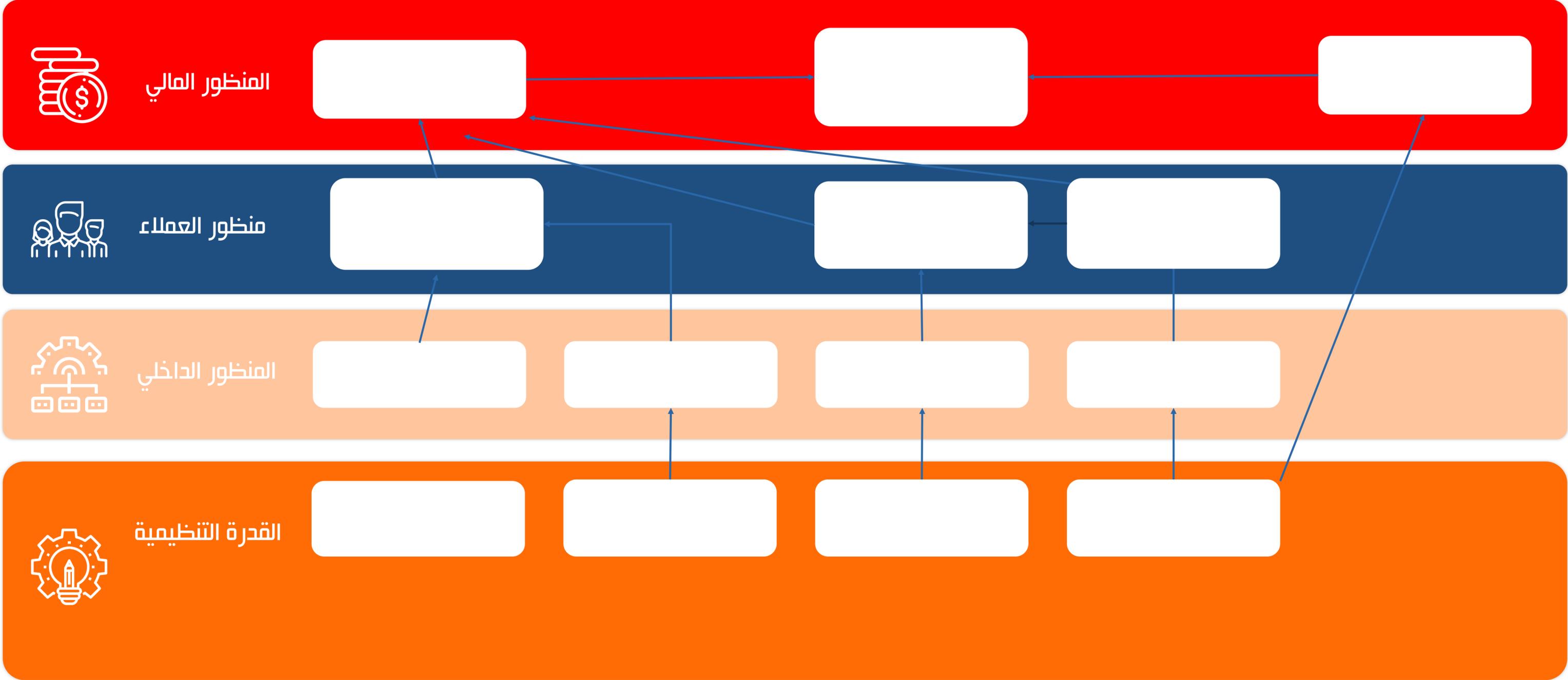
صياغة الاستراتيجية ●

تنفيذ الاستراتيجية ●

التحكم بالاستراتيجية ●



خارطة الاستراتيجية



الأهداف المالية

الأهداف الخاصة بتدفقات الإيرادات المخططة، والأهداف الخاصة بهيكل التكاليف

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالسوق والعملاء

الأهداف الخاصة بشرائح العملاء المستهدفة، وبالقيمة المقدمة للعملاء، وبالعلاقات مع العملاء

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالعمليات الداخلية

الأهداف الخاصة بكل من الأنشطة الرئيسية؛ وقنوات التوزيع، وأهداف هيكل التكاليف، ونقصها الأهداف التي تحدد كيفية أداء الأنشطة والقنوات الرئيسية الخاصة بك لدعم هيكل التكاليف المطلوب لتحقيق الربحية التجارية. ويتضمن أيضًا عرض أهداف الشراكات الرئيسية

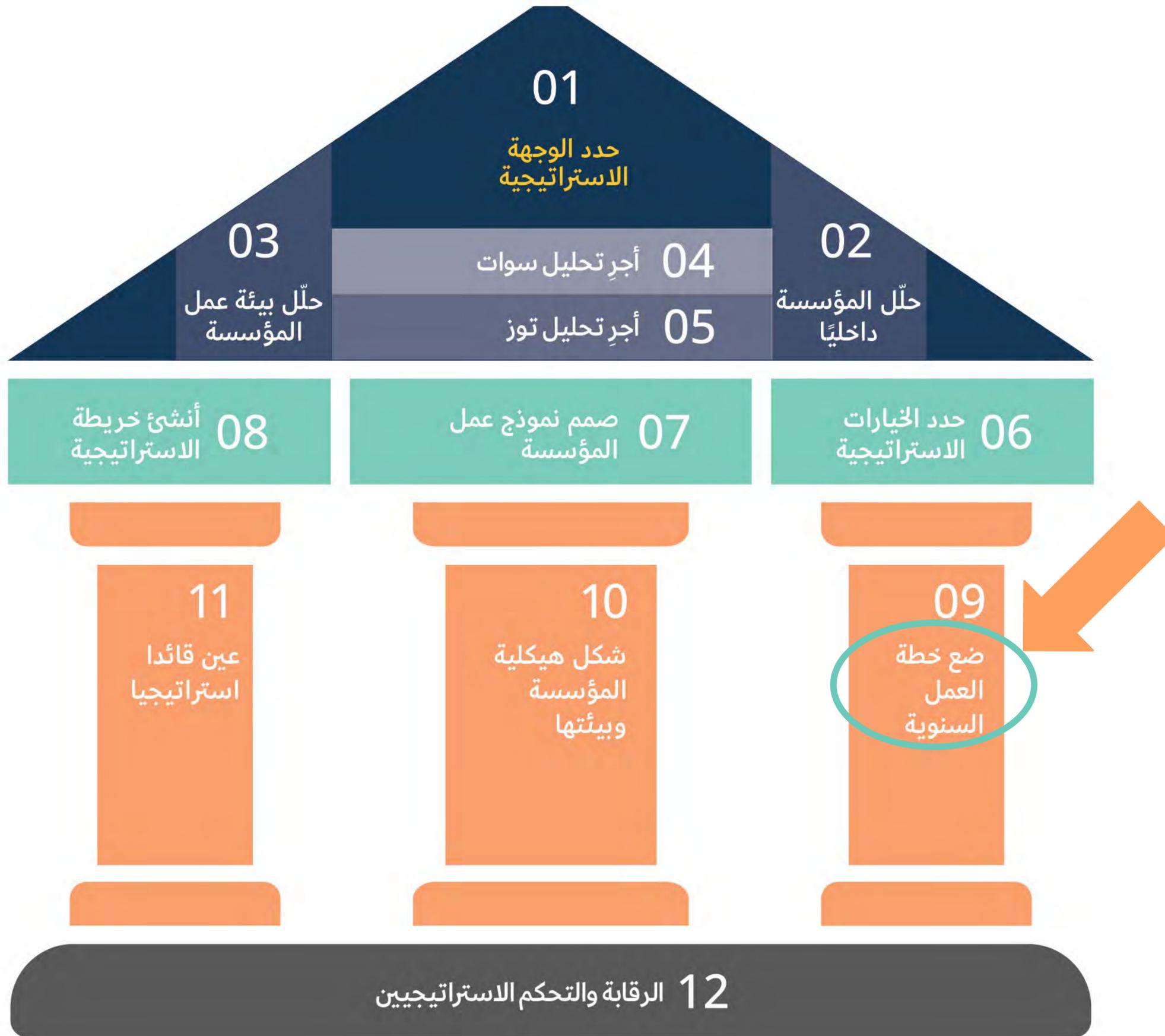
الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالقدرات التنظيمية

ويتضمن الموارد الرئيسية اللازمة للمؤسسة للنجاح في تحقيق استراتيجيتها، وكيفية الحصول عليها.



كيف تصمّم خريطة استراتيجية عالية الجودة؟

- ابدأ باستخدام لبنات البناء التسعة لإنشاء نموذج عمل.
- قم بمراجعة خريطة الإستراتيجية للتأكد من أنها تتضمن جميع الأهداف الإستراتيجية، وأنها مرتبطة ببعضها بشكل صحيح.
- أضف رؤية المنظمة ورسالتها وهدفها الإستراتيجي في ثلاثة صفوف أعلى خريطة الإستراتيجية؛ مع قيم المنظمة في الأسفل.
- بعد ذلك، سيكون كل المكون الاستراتيجي والخريطة على صفحة واحدة، تحكي قصة كاملة.



31

تقييم الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

التحكم بالاستراتيجية

ما هو التنفيذ الاستراتيجي؟

التنفيذ الاستراتيجي هو تحويل الخطة الإستراتيجية من المفاهيم النظرية إلى المهام العملية التي يمكن تنفيذها. يتم ذلك في محاولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.

سيساعد الحفاظ على الخطة الإستراتيجية في أذهان جميع أصحاب المصلحة في بناء الزخم والدفع الإيجابي في أرجاء المؤسسة.

لا يزال التنفيذ الاستراتيجي يتطلب مراجعة وتحديث منتظمين لمواكبة الحواجز والاستفادة من الفرص الجديدة.





الخريطة

خطة العمل الإجرائية السنوية
المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية



القائد

تعمل القيادة الاستراتيجية على صياغة
الاستراتيجية بمهارة وقيادة المنظمة
وأفرادها ومواردها نحو الهدف
الاستراتيجي



المركبة

المنظمة نفسها وثقافتها وهيكلها
وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها
وموظفيها، والتي يجب أن تنبثق
جميعها من الخطة الاستراتيجية

عناصر التنفيذ الاستراتيجي

لكي تنجح في التنفيذ الاستراتيجي وتحقق
الخطة الاستراتيجية وتصل إلى الوجهة
الاستراتيجية التي حددتها في خطتك
الاستراتيجية هناك 3 عناصر يجب أن
تتعاقد:

خريطة الاستراتيجية



أنشئ بطاقة الأداء المتوازن

قم بتفصيل خريطة الاستراتيجية وحددها بطريقة قابلة للقياس ومحددة زمنياً لتطوير بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

وضع الخطط التشغيلية

وضع خطط التشغيل على مستوى إدارات المؤسسة

عمّم بطاقة الأداء المتوازن

عمّم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة نزولاً إلى المستويات الدنيا من المؤسسة، ابتداءً بالمؤسسات الفرعية التابعة لها، والإدارات الوظيفية الداعمة مثل الموارد البشرية والمالية وغيرها، وصولاً إلى مستوى الأفراد والموظفين و فرق العمل

01

02

03

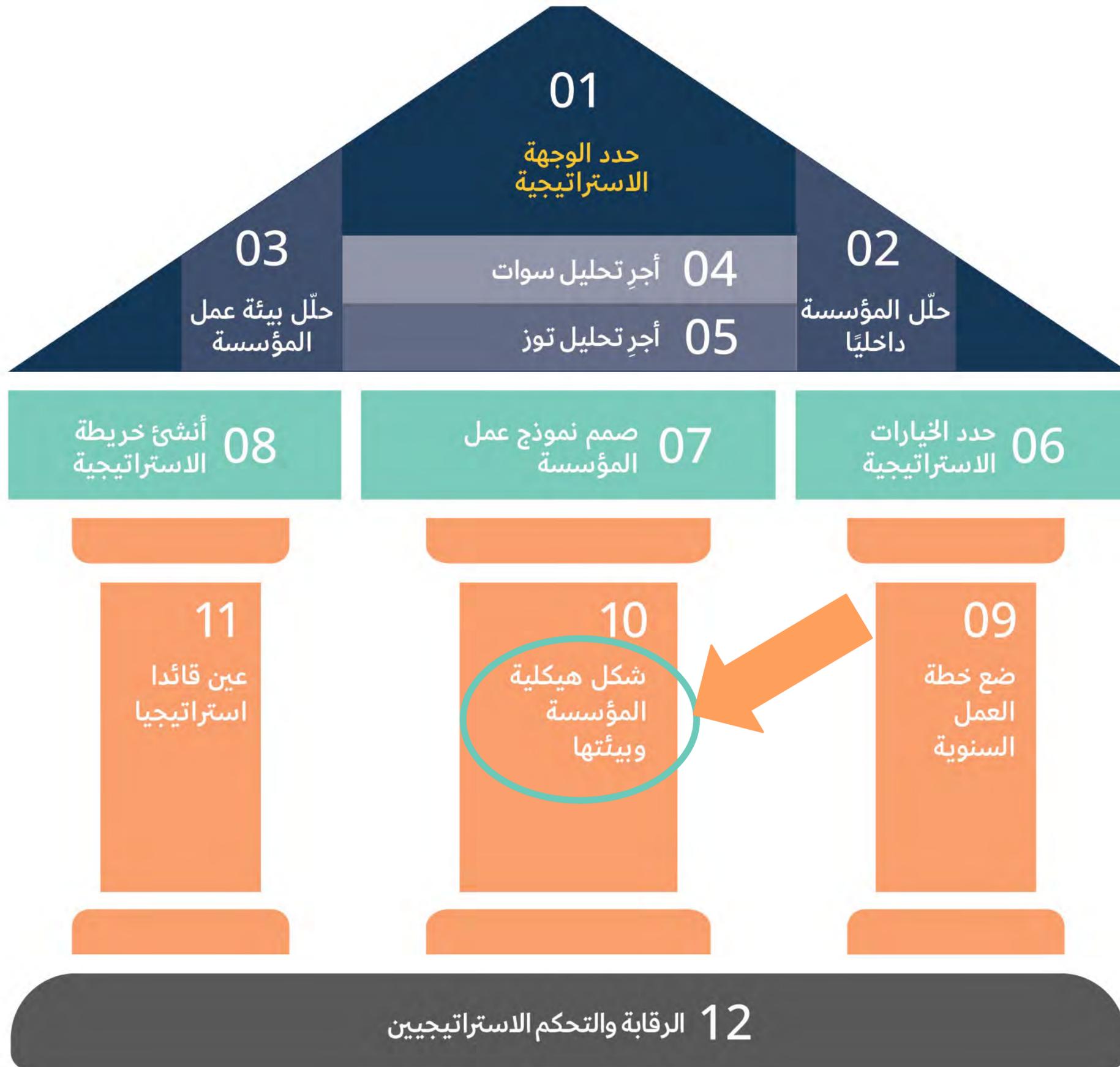


خطة العمل السنوية

خطوات تطوير خطة العمل السنوية

يبدأ تطوير خطة عمل إجرائية من خريطة الإستراتيجية التي تم تطويرها من مرحلة الصياغة الإستراتيجية.

تم تصميم خطة العمل الإجرائية من خلال بطاقات أداء التوازن. هناك ثلاث خطوات متضمنة في تطوير خطة العمل السنوية للمؤسسة وإدارتها وموظفيها.



35

تقييم الاستراتيجية ●

صياغة الاستراتيجية ●

تنفيذ الاستراتيجية ●

التحكم بالاستراتيجية ●

تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

سنتناول في هذه الخطوة أهم العناصر المؤثرة في تشكيل المؤسسة وبيئتها الداخلية من خلال:

- الهيكل التنظيمي.
- إدارة المخاطر.
- الثقافة المؤسسية.
- تدريب الموظفين.
- رشاقة المؤسسة ومرونتها.
- إدارة التغيير.



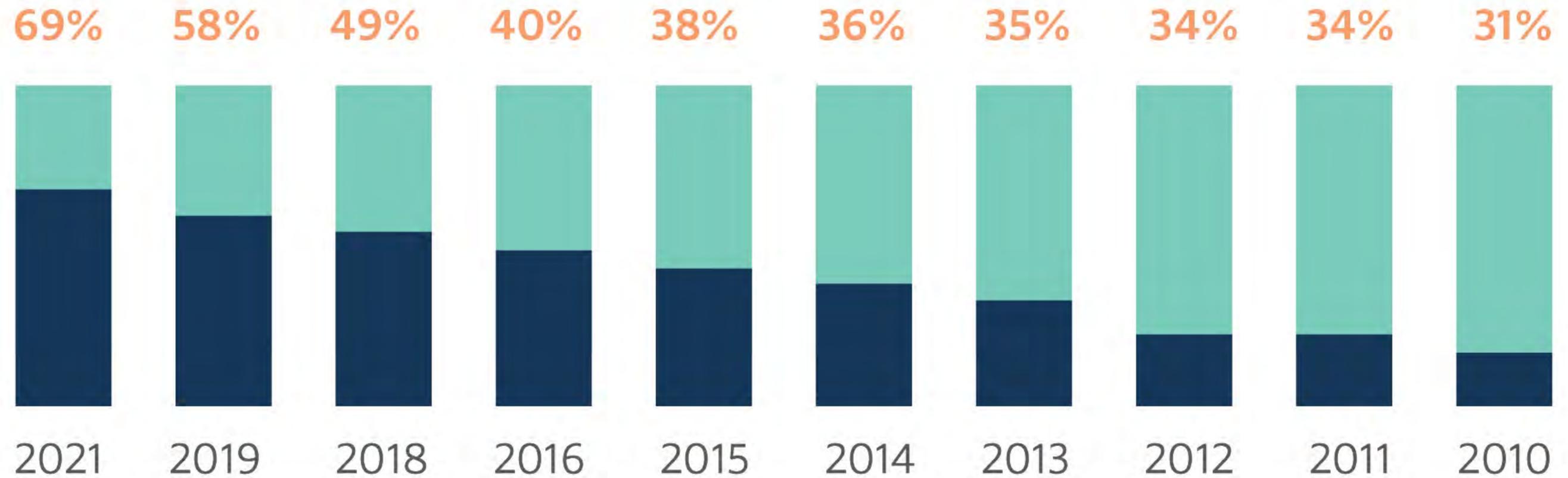
- يتميز العصر الحالي باستمرارية التغير على جميع الصعد، مما يحتم على المؤسسات أن تغير استراتيجياتها ونماذج أعمالها وخططها التشغيلية ومنتجاتها بشكل مستمر لتستطيع مواكبة التغيرات المختلفة من حولها.
- أظهرت الدراسات أن صعوبة الشركات في التكيف واكتساب المرونة هي السبب الرئيسي الذي يمنع المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يتعين على الشركات باستمرار التنقل بين مواكبة التغيرات وتجنب الآثار السلبية التي تأتي معها مثل التكاليف وزعزعة الاستقرار.
- ترتبط قدرة المؤسسة على المناورة بهذه الديناميكية ارتباطًا مباشرًا بنجاحها.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة التكيف مع التغيرات بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة لأنها أقل تعقيدًا.
- لذلك ، فإن مفتاح قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وخفة الحركة يكمن في تقليل حجمها.

رشاقة المؤسسة ومرونتها

العجز من الكفاءات البشرية على مستوى العالم

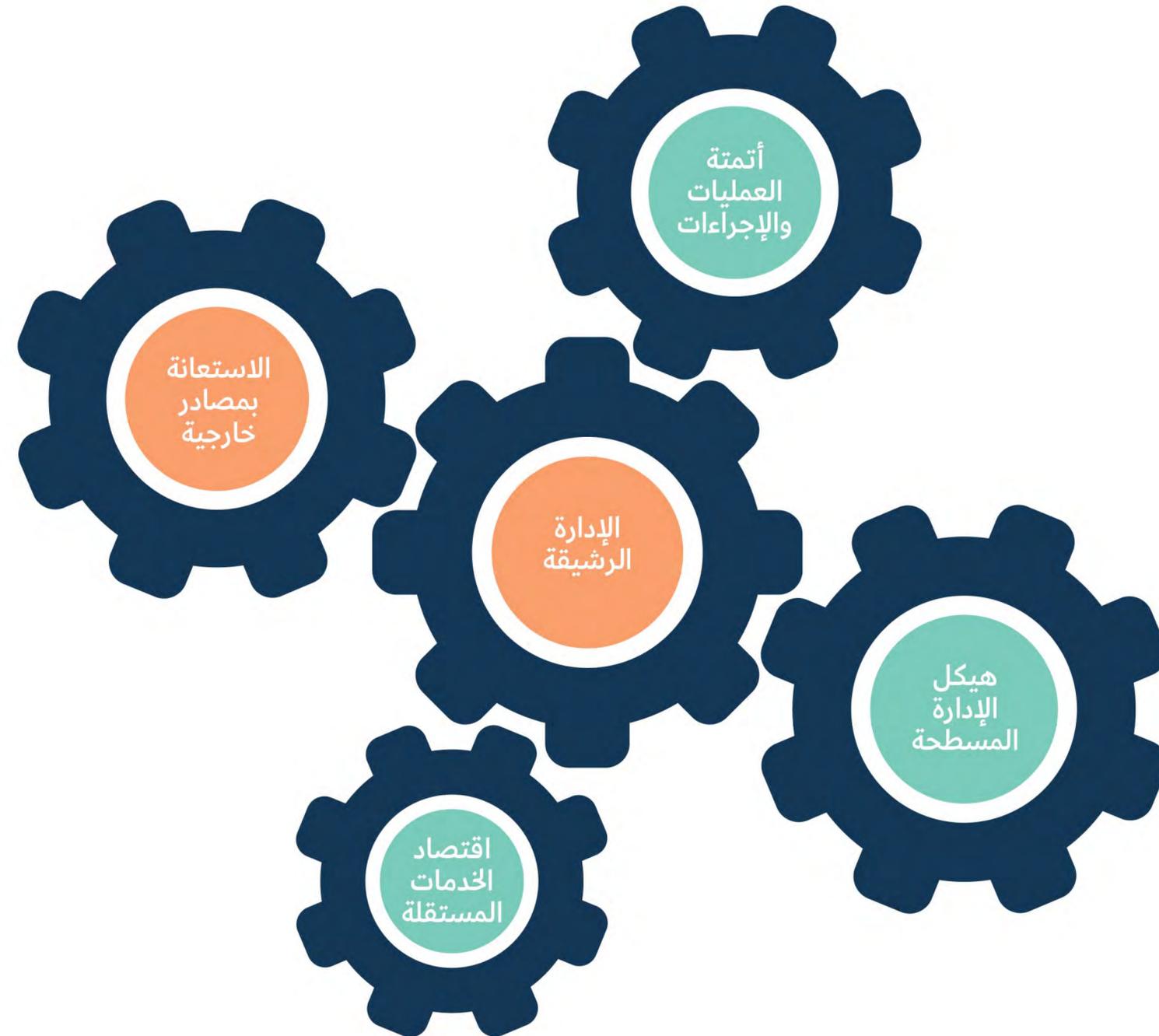
38

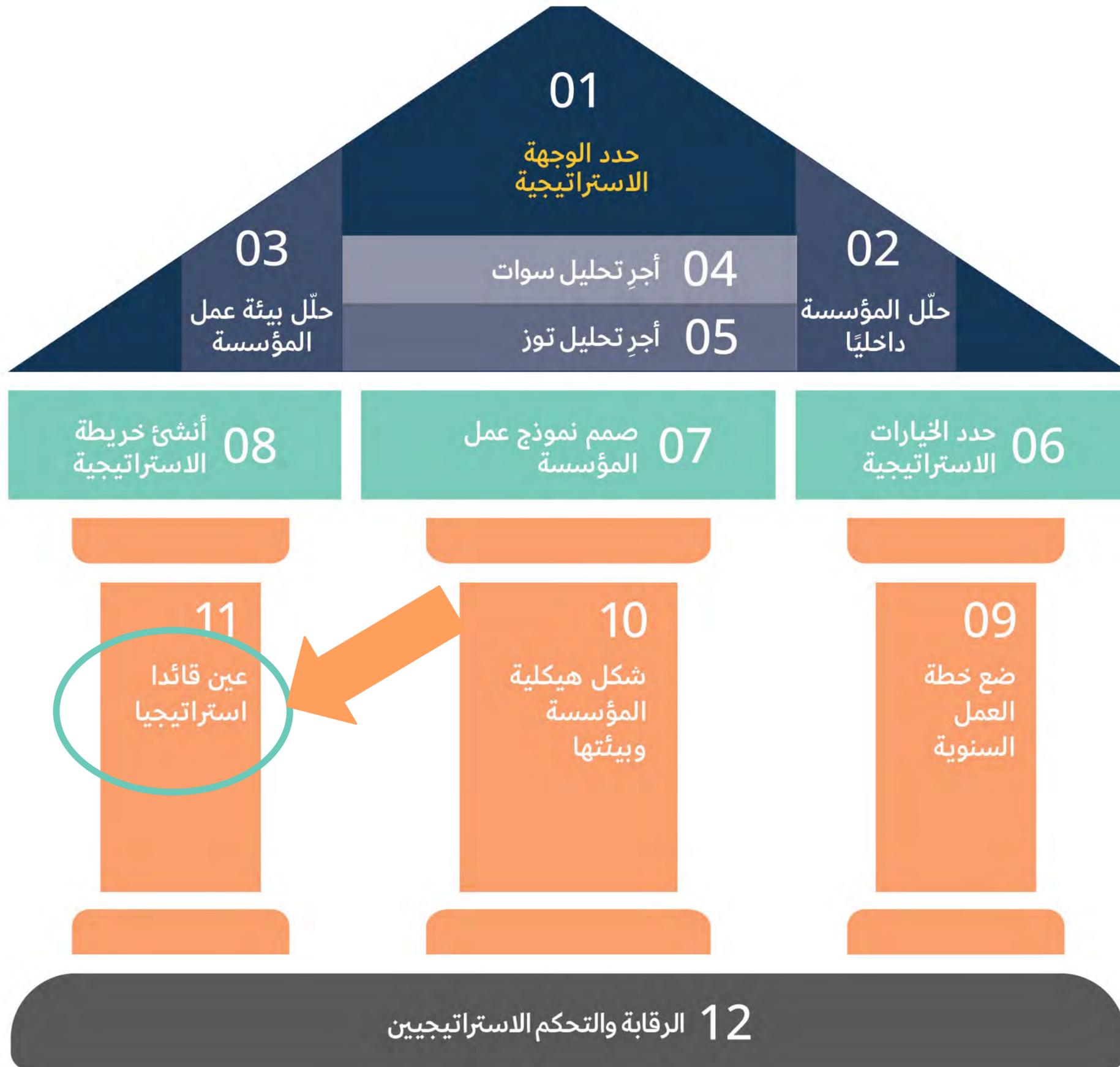
69% من أصحاب العمل يجدون صعوبة في التوظيف



أساليب تقليص حجم المؤسسة

39





40

تقييم الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية



تنفيذ الاستراتيجية



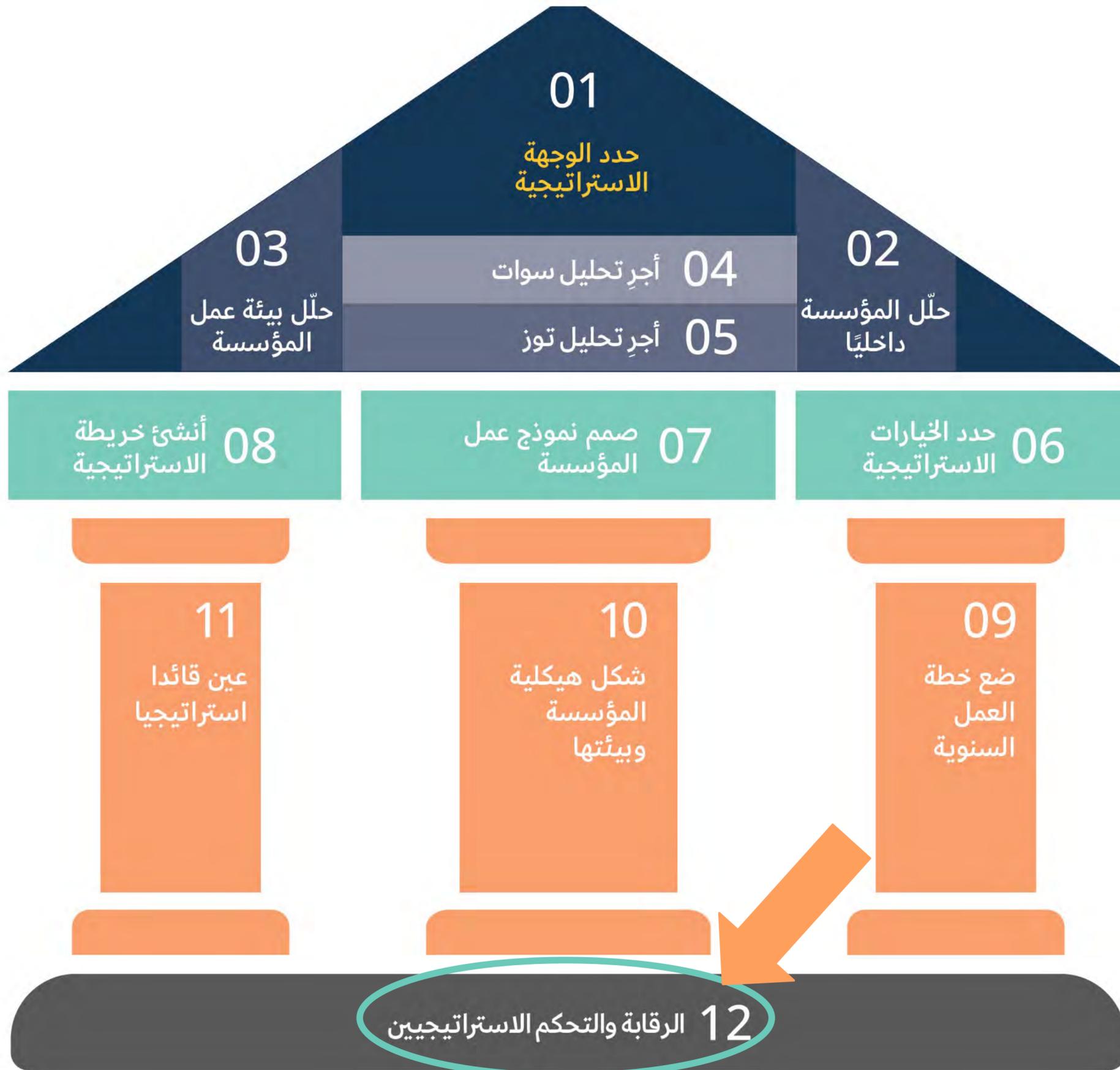
التحكم بالاستراتيجية



القيادة الاستراتيجية

- القيادة الاستراتيجية هي التي تقود المؤسسة بأفرادها نحو التغيير ليتواءم شكلها مع بيئة عملها وتستمر في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي مستمر التغيير
- يتميز القادة الاستراتيجيون عن غيرهم من القادة باستخدام الاستراتيجية في إدارة الموظفين والمؤسسة نحو الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التأثير في أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي.





42

تقييم الاستراتيجية

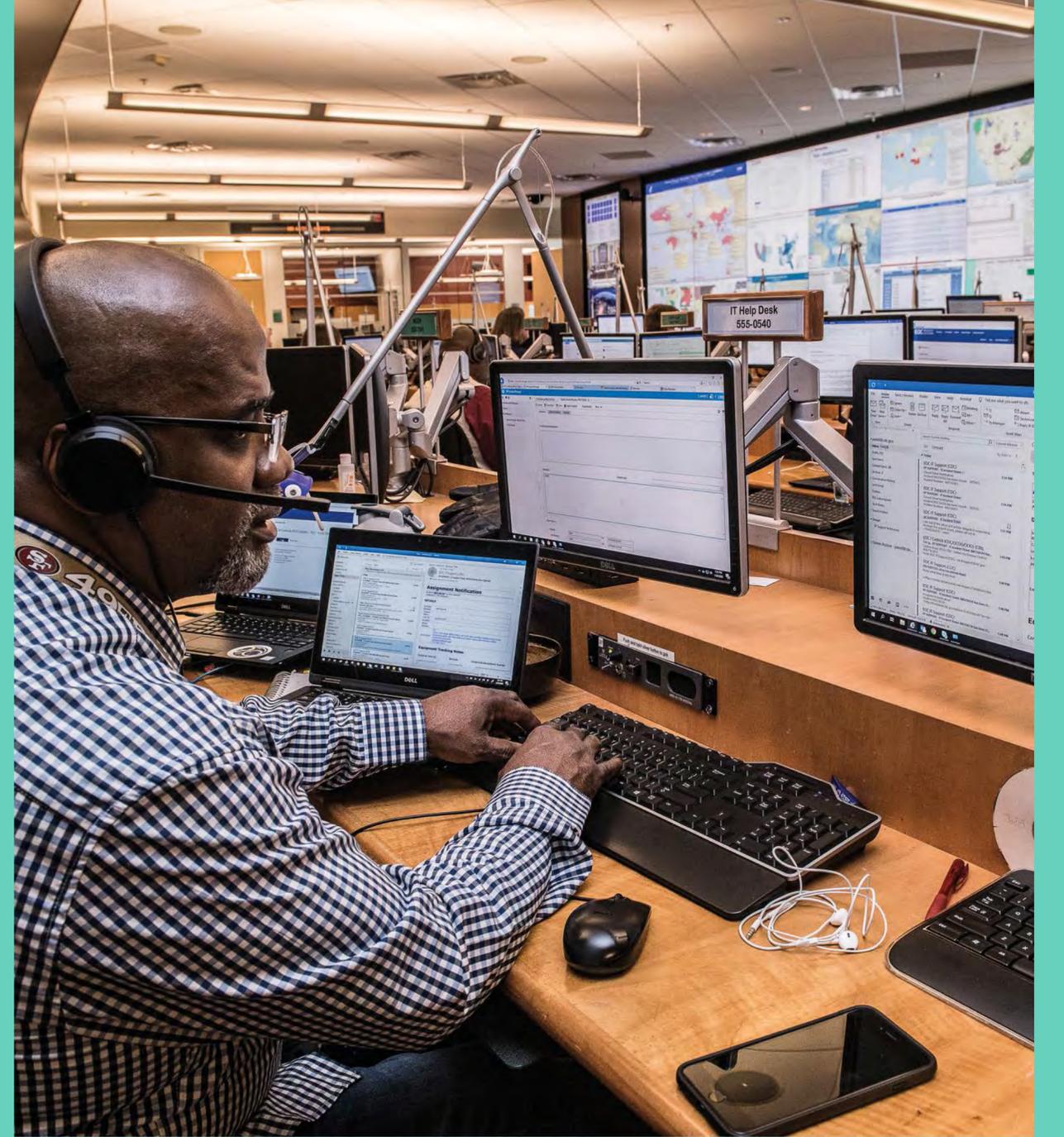
صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

التحكم بالاستراتيجية

الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

- من الضروري إنشاء نظام للمساءلة وآلية لقياس التقدم في تحقيق الاستراتيجية ومتابعته ورصد المعوقات (الرقابة الاستراتيجية) ومعالجتها أولاً بأول.
- إن الرقابة الاستراتيجية نظام معقد، غير أنه واجب من أجل التنفيذ الفعال لاستراتيجية المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها.



عمليات الرقابة والتحكم الاستراتيجيين

