



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم: إدارة العمليات

استخدام أدوات اتخاذ القرار لاختيار استراتيجية رفع الكفاءة العملية

دراسة حالة على شركة X وشركة B2B

إشراف: الأستاذ الدكتور طلال عبود

إعداد الطالبة: تانيا اسقيفة

السنة الخامسة

العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١

إن جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تعبر عن وجهة نظر الطالبة، ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن مدى دقة أو

مصادقية الآراء المطروحة في المشروع.

شكر وتقدير:

أتقدم بخالص الشكر للأستاذ الدكتور طلال عبود الذي قام بعملية الإشراف العام والدعم والتشجيع الكبيرين والذي أحاطني بكل الرعاية والاهتمام وقام بإرشادي وتوجيهي ببعض الملاحظات التي أضافت طابع الاحتراف على المشروع.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على عمل شركة B2B ومساعدتها باختيار استراتيجية عمل لرفع الكفاءة العملية لشركة مستجدة (الشركة X) التي تكون من أحد أهم زبائنهم. تم الاعتماد على بيانات نوعية ولكن محدودة من كل من إدارة B2B وإدارة الشركة X، أولاً بيانات متعلقة بعمل B2B سابقاً برفع كفاءة عمل شركات أخرى للشركة X، ومن ثم اعتماد أداتين مختلفتين لاتخاذ قرار استراتيجية عمل مناسبة.

الأولى مصفوفة قرار; اعتمدت على بيانات وصفية تم تجميعها من أشخاص إداريين معنيين بكل من شركة B2B والشركة X، وتم تجميع الأجوبة بالإجماع.

ومن ثم مقارنة الاستراتيجيات الثلاثة المعتمدة لعمل شركة B2B الأساسي برفع الكفاءات، والاستنتاج بأن إجرائية استراتيجية العمل المباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين هي الأساس المتبقي للمهام الإدارية وهي الاستراتيجية الأنسب للعمل ضمن الشركة.

تم اعتماد الأداة الثانية، شجرة القرار، على بيانات مخزنة من شركة B2B عن زبائنهم والاستراتيجيات المطبقة عليهم، تم اختصار الزبائن على الذين تم تطبيق عليهم الاستراتيجية والاستراتيجية البديلة من مصفوفة القرار، للتأكيد من جواب الأداة السابقة ما بين الخيارين المطروحين، وبعد إنشائها وبمقاطعة الأجوبة مع بيانات إدارة الشركة المستجدة من شركات الشركة X، تم تأكيد أن الاستراتيجية الأنسب هي استراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية هي الاستراتيجية الأنسب للعمل ضمن الشركة.

Abstract:

This study aims to help B2B company in choosing the best strategy to adopt, in helping a new company from company X's group in raising operational efficiency.

Limited qualitative data was used for this study, gathered from both managements of B2B and company X, this includes data of previous efficiency raising from old work B2B had done with companies from company X's group. Then two tools were identified to be used in signifying the best strategy to use in company X's new company.

The first tool is a decision matrix, the data needed for this was quantitative data gathered through group interviews and voting from managers from both company X and B2B, after identifying the answers the analysis was used to compare between the choices of strategies B2B uses in their work, the strategy identified as the best choice was immediate work on internal communication between the management and worker's as a base for raising all other operational managerial work in the company.

The second tool of this study, the decision tree based on the Naïve Bayes algorithm, used the data of what B2B already stores on their own customers along with the efficiency raising strategy used for each of them. The clients already part of the company X group were not used in the data set, to intersect their own data with the final decision tree. After data intersection, it was proven that the same strategy must be used (from the decision matrix) to help the new company raise its needed operational efficiency.

الفهرس:

3 الملخص:

8 الفصل الأول: الإطار العام للبحث:

9	المقدمة:
10	دراسات سابقة:
13	مشكلة البحث:
14	أهداف البحث:
15	أهمية البحث:
15	حدود البحث:
16	أداة الدراسة:
16	محددات البحث:

17 الفصل الثاني: الإطار النظري

18 المقدمة:

19 المبحث الأول: الكفاءة والفاعلية والإدارة الإستراتيجية:

20	الكفاءة:
21	أنواع الكفاءة:
22	خصائص الكفاءة:
23	الفاعلية:
24	خصائص الفاعلية:
25	أهداف الفاعلية:
26	الفرق بين الكفاءة والفاعلية:
27	الفرق بين الكفاءة والفاعلية من حيث إدارة الأعمال:
28	أنواع الشركات من حيث الكفاءة والفاعلية:
29	الإدارة الاستراتيجية:

29	أهمية الإدارة الإستراتيجية:
30	أهداف الإدارة الإستراتيجية:
31	إطار عمل الإدارة الإستراتيجية:
32	مساوئ الإدارة الإستراتيجية:
33	عملية الإدارة الإستراتيجية:
35	المهارات المطلوبة من أعضاء مجلس الإدارة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي:

37 المبحث الثاني: إدارة العمليات ونظم دعم القرار:

38	إدارة العمليات:
38	تتكون أقسام إدارة العمليات:
39	أهداف إدارة العمليات:
42	نطاق إدارة العمليات:
43	التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات:
44	نظم دعم القرار:
47	أهمية نظم دعم القرار:
48	تصنيفات نظم دعم القرار:
49	فوائد نظم دعم القرار:
49	مبررات نشوء نظم دعم القرار:
50	مكونات نظم دعم القرار:
51	خصائص نظم دعم القرار:
52	عوامل نجاح نظم دعم القرار:
53	أنواع القرارات في نظم دعم القرار:
54	عوامل فاعلية نظم دعم القرار:
56	معوقات تطبيق نظم دعم القرار:
58	شجرة دعم القرار:
59	مزايا شجرة دعم القرار:
59	عيوب شجرة دعم القرار:

60 الفصل الثالث (الإطار العملي):

62	لمحة عن شركة B2B:
62	البنية الداخلية لشركة B2B ونموذج عملها:

64	متطلبات شركة B2B:
66	تحليل عمل شركة B2B السابق مع كل من شركات الشركة X:
66	a. شركة تقديم خدمات اتصال:
69	b. شركة تصنيع الملابس:
73	c. شركة المواصلات:
77	مقارنة الاستراتيجيات لإيجاد أفضل استراتيجية مقارنة باستخدام مصفوفة القرار:
77	1. تحديد معايير تقييم الخيارات ضمن المصفوفة:
79	2. تحديد التثقيف المناسب للمعايير:
80	3. تقييم الخيارات:
81	تأكيد جواب الاستراتيجية بإنشاء شجرة قرار:
83	a. حساب احتمالية استخدام أحد الاستراتيجيتين (Class Information):
83	b. تحديد جذر شجرة القرار Tree Nod:
87	c. دراسة فئات غصن (قوي):
90	d. دراسة فئات غصن (متوسط):
93	e. دراسة فئات غصن (ضعيف):
94	شجرة القرار النهائية:
97	نتائج و توصيات:
98	نتائج:
99	توصيات:
100	مراجع:
102	الملحق:

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تعتبر شركة B2B أحد الشركات الناشئة ضمن الجمهورية العربية السورية الأكثر طموحاً وتنوعاً واستحداثاً بنطاق عملها المختار، حيث أنها تطمح بأن تكون أحد أهم الشركات بالاستشارات الإدارية، تحديداً من ناحية الإدارة العملية للشركات، بما يتضمن عمل رفع الكفاءة وفعالية عمل الشركات إدارياً، وتحسين سلاسل التوريد، وتوحيد إجراءات الأعمال، ودراسة توسيع نطاق خطوط الإنتاج وغيره...

نظراً لكون شركة B2B مهتمة بأن تكون ريادية بهذا المجال من العمل ضمن الجمهورية العربية السورية، فلا بد من أن تنتظر للأسس الأكاديمية لإدارة الأعمال وإدارة العمليات، مما يبرر تعاونها مع الباحث بالقيام بهذا البحث لمساعدتها على استخدام أدوات اتخاذ القرار لتحسين الكفاءة الإدارية لأحد زبائننا المستجدين بالاعتماد على عملها السابق.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (أ. عيشاوي سهيلة): " نظم دعم القرار أبعادها ومجالات تطبيقاتها"

إن التطور الهائل في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة، دعت إلى ضرورة استخدام نظم دعم القرار من قبل الإدارة العليا في منظمات الأعمال، للمساعدة على سرعة اتخاذ القرارات ودعم عمليات المنظمة بشكل عام. وتمثل المعلومات عنصراً هاماً ومورداً استراتيجياً تعتمد عليه المنشآت في المواجهة التنافسية؛ وذلك بالاعتماد على نظام معلوماتي يساعد متخذ القرار فيها على اتخاذ قراره بالسرعة والدقة المطلوبة مما يمنحها الميزة التنافسية. وتعتبر نظم دعم القرارات من أهم نظم المعلومات التي تعتمد على الحاسب لتوفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرار، ويتم ذلك بإدماج البيانات والنماذج والبرمجيات في نظام فعال لاتخاذ القرارات. وتستخدم هذه النظم خاصة في دعم القرارات شبه وغير الهيكلية التي تخدم أساساً الإدارة الوسطى وتتميز بدمجها بين تكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات مما يساهم في دعم القرارات في جميع مراحل صنع القرار. وتتوسع تطبيقات هذه النظم بين التخطيط للمؤسسة، إدارة المخاطر، والإدارة الإستراتيجية. وتتوقف فاعلية هذه النظم على عدة عوامل أهمها مقدار الدعم السياسي من الإدارة العليا والتمويل، إضافة إلى توفر التكنولوجيا والآليات، الإدارة الواعية للنظام، كوادر بشرية متخصصة ومكونة في بحوث العمليات والتحليل الإحصائي والاقتصادي. كما تبرز عدة معوقات وإشكاليات تعيق عملية تطبيق هذه النظم، أهمها ضعف بيئة القرار ومقاومة التغيير وغياب فكر التخطيط الاستراتيجي.

٢. دراسة (الأستاذ الدكتور حمدي شحده زعرب): " تأثير نظم دعم القرارات الإلكترونية في عملية التدقيق"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى اعتماد مدققي الحسابات الخارجيين على نظم دعم القرارات الإلكترونية في اتخاذ قراراتهم في مراحل التدقيق المختلفة، وكذلك تحديد ما إذا كان هناك معوقات تحد من القدرة على استخدام نظم دعم القرارات الإلكترونية في عملية التدقيق.

٣. دراسة (الدكتورة مها كامل جواد): " نظم دعم القرار واختيار الأداة الملائمة لبنائها"

تعد نظم دعم القرار حصادا لتطوير تقنية المعلومات، وتركز هذه النظم على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرار في المنظمة والتي تعتمد على كفاية المعلومات وملائمة النماذج لتحليل المشكلة.

وقد نشأت تقنية نظم دعم القرار وتطورت تطبيقاتها وتقنياتها بشكل جوهري منذ عقد السبعينات ولحد الآن، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على ماهية نظم دعم القرار، والتعرف على أدوات بنائها، وتقديم إطار يساعد الشركات في اختيار أحد أدوات بناء نظم دعم القرار.

تكمن أهمية هذا البحث في توضيح دور نظم دعم القرار وتطورها التاريخي وذلك من خلال مضامين إدارية تنعكس على الشركات من خلال تحديد مدى اقتراب أو ابتعاد الشركات من هذه التطورات، وتحديد نقطة الأساس لتبنى عملية نظم دعم القرار.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الشركات مازالت بعيدة عن تطبيق نظم دعم القرار بأنواعها المختلفة، ويفضل قيام الشركات باستخدام نظم دعم القرار المستندة على الشبكة العنكبوتية لأن ذلك سيوفر الكثير من التكاليف والوقت والجهد في عملية صنع القرار.

٤. دراسة (Mohamed Abdel-Basset Mai Mohamed and Florentin Smarandache):

"An Extension of Neutrosophic AHP-SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making"

تسعى كل منظمة إلى وضع استراتيجيات لتطويرها ونموها، وللقيام بذلك، يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها.

الأسلوب الأكثر استخدامًا في التخطيط الاستراتيجي هو تحليل SWOT، يفحص SWOT نقاط القوة (S) والضعف (W) والفرص (O) والتهديدات (T)، لاختيار وتنفيذ أفضل استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية. يجب أن تستفيد الاستراتيجية المختارة من مزايا نقاط القوة والفرص، وأن تتعامل مع نقاط الضعف، وتتجنب التهديدات أو تخففها.

لا يحدد تحليل SWOT العوامل (أي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) ويفشل في ترتيب البدائل المتاحة، للتغلب على هذا العيب، قمنا بدمجه مع عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP).

يمكن لـ AHP تحديد العناصر الكمية والنوعية من خلال ترجيحها وترتيبها عبر مصفوفات المقارنة. بسبب المعلومات الغامضة وغير المتسقة الموجودة في العالم الحقيقي، قمنا بتطبيق النموذج المقترح في بيئة Neutrosophic.

٥. دراسة (الدكتورة مها كامل جواد) " Efficiency versus Effectiveness :

على الرغم من أن الكفاءة والفعالية هما مصطلحان أساسيان في تقييم الأداء، إلا أن المدراء نادراً ما يدركون الفرق بين الكفاءة والفعالية. التعامل بكفاءة وتجاهل الفاعلية، تتجاهل الشركات تحقيق التميز والابتكار. تصف المقالة الحالية الكفاءة كشرط ضروري، والفعالية هي قدرة الشركة على تحقيق نمو مستدام في شبكة الأعمال المحيطة بها.

٦. دراسة (Maheshkumar P. Joshi, Ravi Kathuria, Stephen J. Porth) بعنوان:

"Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspective"

من الناحية النظرية، تتوافق الأولويات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي مع استراتيجيات مستوى الأعمال وتدعمها، يفترض أن مواءمة الأولويات تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، تماماً كما يتوقع أن يؤدي الاختلال إلى تقويض الأداء.

تعمل هذه الدراسة على تطوير واختبار هذه الاتفاقيات النظرية من خلال فحص تصورات المديرين العامين ومديري التصنيع فيما يتعلق بأولويات التصنيع لوحدات أعمالهم.

بناءً على عينة من الأزواج المتطابقة من مديري التصنيع والمديرين العامين من ٩٨ مصنعاً صناعياً، يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة المحاذاة والأداء.

على وجه التحديد، قمنا باختبار ما إذا كان أداء وحدة التصنيع قد تحسن عندما يتفق المديرين العامين ومديري التصنيع على الأولويات الإستراتيجية.

علاوة على ذلك، فإن تأثير العوامل التنظيمية على العلاقة بين التوافق وأداء وحدة التصنيع مدروسة. تدعم النتائج فرضياتنا القائلة بأن بعض المتغيرات التنظيمية تخفف العلاقة بين مواءمة الأولويات وأداء التصنيع.

مشكلة البحث:

يسعى هذا البحث لإيجاد منهجية معينة يمكن من خلالها اختيار استراتيجية لرفع كفاءة عمل شركة، اعتماداً على أسس إدارة العمليات وعلاقتها بتخطيط الاستراتيجيات لرفع كفاءة الشركات. وبالتالي تكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي:

ما هي أفضل استراتيجية يمكن اختيارها لرفع الكفاءة العملية لعمل الشركة المستجدة؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي، يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الإستراتيجيات المعتمدة حالياً لرفع كفاءة العمل ضمن آلية العمل مع زبائن B2B؟
- ما هي فاعلية وكفاءة الاستراتيجيات السابقة المطبقة على الشركات السابقة من قبل عمل B2B؟
- ما هي أفضل أداة للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن تساعد B2B باتخاذ قرار بالاستراتيجية المطبقة ضمن الشركة المستجدة؟
- ما هي أفضل أداة يمكن استخدامها من أدوات اتخاذ القرارات المتعددة المعايير؟
- كيف يمكن استخدام خوارزمية Naïve Bayes لإنشاء شجرة قرار لعمل B2B؟
- كيف يمكن استخدام أدوات البحث المتعددة لأخذ قرار عمل لشركة B2B؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل أساسي لإيجاد القرار المناسب لعمل شركة B2B مع زبائنها، يمكن تلخيص أهداف

البحث كالتالي:

- تسليط الضوء على ضرورة وجود الكفاءة والفاعليّة في إدارة العمليات.
- تسليط الضوء على إدارة استراتيجية الأعمال وأدواتها المختلفة.
- التعرف بشركة B2B وزبونها الأساسي الشركة X.
- التعرف على عمل شركة B2B السابق مع الشركات المتعددة من الشركة X.
- التعرف على الاستراتيجيات المختلفة المطبقة بعمل شركة B2B والمقارنة بينها.
- التعرف على كيفية استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية باتخاذ القرار المناسب بالعمل على رفع استراتيجية شركة جديدة.
- التعرف على كيفية استخدام أدوات اتخاذ القرارات المتعددة المعايير.
- التعرف على كيفية إنشاء شجرة قرار.
- التعرف على كيفية أخذ القرار بالاستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة العمل للشركة المستجدة.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تتمثل من خلال تطبيق الأساليب العلمية في صياغة البحث واتخاذ القرار باستراتيجية رفع كفاءة العمل، سعياً أن يكون مرجعاً للأبحاث اللاحقة التي تصب في نفس المجال. إضافة إلى ما يقدمه هذا البحث من معلومات نظرية توفر خلفية هامة عن الموضوع.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث من خلال المساعدة في معرفة كيف يمكن استخدام أدوات إدارة العمليات والإدارة الاستراتيجية باتخاذ قرار بأنسب استراتيجية لتحسين عمل الشركة المستجدة من شركات الشركة X بالاعتماد على الاستراتيجيات السابقة ونتائجها من التطبيق على الشركات السابقة.

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث خلال الأشهر نيسان وأيار وجوزان من عام ٢٠٢١.

الحدود المكانية: طبق هذا البحث في الجمهورية العربية السورية، وفي العاصمة دمشق تحديداً، ضمن الشركة X وشركة B2B.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على العديد من الأدوات خلال هذه الدراسة أهمها:

- المقابلات المعمقة مع موظفي شركة B2B.
- أدوات تحليل اتخاذ قرار عديد المعايير (MCDM) Multiple-Criteria Decision-Making tool
- باستخدام مصفوفة القرار **Decision Matrix**.
- خوارزمية **Naïve Bayes** لاستنتاج شجرة القرار.
- اعتمد الباحث على برنامج Excel في كافة العمل خلال البحث.

محددات البحث:

تم تطبيق البحث على شركة B2B بالتركيز على أحد زبائنهم الأساسيين التي هي شركة X، تم اختصار العديد من البيانات والتركيز على محاور الاستراتيجية ونتائجها حفاظاً على سرية معلومات الشركة X بحسب طلب الشركة B2B.

كما أن اهتم الباحث تحديداً بالبيانات المقتصرة على الشركة الجديدة للشركة X نظراً لرغبة الشركة برفع كفاءة العمل والتخطيط له حالياً للتطبيق في عام ٢٠٢٢.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: الكفاءة والفاعلية والإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: إدارة العمليات ونظم دعم القرار

المقدمة:

يتضمن الإطار النظري مفاهيم أساسية تدعم الإطار العملي للبحث وهي:

- التعرف على مفهوم الكفاءة.
- التعرف على مفهوم الفاعلية.
- التعرف على الفرق بين الكفاءة والفاعلية في علم إدارة الأعمال.
- التعرف على أنواع الشركات من حيث الكفاءة والفاعلية.
- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- التعرف على عملية الإدارة الإستراتيجية.
- التعرف على عملية التخطيط الإستراتيجي والمؤهلات المطلوبة لتلك العملية.
- التعرف على مفهوم إدارة العمليات وأهميتها.
- التعرف على مفهوم الترابط بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات.
- التعرف على مفهوم نظم دعم القرار وأهميته.
- التعرف على مبررات نشوء نظم دعم القرارات.
- التعرف على مكونات نظم دعم القرار.
- التعرف على عوامل فاعلية نظم دعم القرار.
- التعرف على شجرة دعم القرار.

المبحث الأول:

الكفاءة والفاعلية والإدارة الإستراتيجية

■ الكفاءة:¹

- مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية، ومهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة ما، أو نشاط بشكل فعال.
- مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية، بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها.
- هي التخفيض الأساسي في كمية الموارد المهدرة المستخدمة لإنتاج عدد معين من السلع أو الخدمات.
- كفاءة الأعمال هي مقدار المخرجات التي ينتجها النشاط التجاري لوحدة من المدخلات، فإنها عكس الهدر.
- عملية المقارنة بين الإنتاج في الوضع الحالي، وما يمكن أن يتم إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، (كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت).
- الكفاءة الاقتصادية تنتج من الاستفادة المثلى من استخدام الموارد لخدمة الاقتصاد على أفضل وجه، فهي النسبة بين الجزء المستفاد من الطاقة إلى الطاقة المبذولة.
- تقيس مدى جودة تحويل الأعمال للمدخلات مثل (رأس المال والعمالة والمواد)، إلى مخرجات مثل (الإيرادات والمنتجات والخدمات).

¹ Drucker, P. (2001), *Eficien[ia factorului decizional* ("The efficiency of the decision makers"), Bucuresti: Editura Destin.

أنواع الكفاءة:²

١. الكفاءة الإنتاجية – Productive efficiency: هي تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من المدخلات، وأدنى تكلفة ممكنة.
٢. الكفاءة الإستراتيجية – Strategic Efficiency: تتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية، وذلك من خلال اتباع آليات معينة للتنسيق بينها، فهي توليفة من المهارات، والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وهي تشكل تعلماً جماعياً ضمن المنظمة.
تتضمن عدة كفاءات تبعاً للمستوى التسلسلي في المؤسسة وتعدد وظائفها، إذ تتمثل في (كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة التقنية، والكفاءة الإدارية الفنية) من ناحية، وكفاءة (التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، أو الرقابة، أو التقييم) من ناحية أخرى، علماً بأن هذا كله بحسب المؤسسة نفسها، ونوع عملها، ومدى إدراكها لعلاقتها مع البيئة المحيطة بها.
٣. الكفاءة التقنية – Technical efficiency: هي مقياس مقدرة المصنع على بلوغ أعلى مستوى إنتاج مقبول الجودة بأقل قدر من المدخلات، والمجهودات.

² Mandl U, Dierx A, Ilzkovitz F, (2008), "The effectiveness and efficiency of public spending", European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs.

خصائص الكفاءة:3

تستمد ديناميكيته من مستوى نمو وتطور المحيط الاجتماعي لحاملها، تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وترتبط بالإنجازات التي تعد المؤشر الملموس الذي نلاحظه، أو نقيمه:

1. ذات هدف محدد: حيث أن الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية معينة، وإنجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل متكامل.
2. مكتسبة: تعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.
3. مدرّكة: إذ أن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمؤسسة، كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها والاستفادة منها وتطويرها.
4. ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية والعملية وغيرها خلال الزمن.
5. مجردة: حيث لا يمكن رؤيتها ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
6. متقدمة: حيث أن عدم استخدام الكفاءة يؤدي إلى تقادمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يشكلون مصدراً لها بإظهارها، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تلاشيها.

■ الفاعلية⁴:

يعتبر مفهوم (فاعلية المنظمة) من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق الشركة لأهدافها بالتكيف أو بالانسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة.

يتفاوت مفهوم فاعلية الشركة من ناحية وجهات النظر الفكرية، من حيث المعنى الدقيق والشامل:

١. هي الدرجة التي تستطيع فيها الشركة الوصول لأهدافها وتحقيقها.
٢. هي مدى قدرة الشركة على البقاء والنمو والتكيف، دون النظر إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. حيث أن الشركة تتعامل ضمن إطار الوصول إلى أهدافها في أوساط بيئية غير مستقرة، حيث إنها تجعل من خلق التوازن المتحرك مع التكيف البيئي أحد مستلزمات وجودها.
٣. يعطي مفهوم الفاعلية بعداً أكثر اتساعاً وأشمل من تحقيق الأهداف، حيث يستمد هذا المفهوم منطق قبوله عن طريق واقع الشركة باعتبار أنها نظاماً مفتوحاً، يتعامل مع بيئة متغيرة تتطوي على عدد من الجوانب الغير مؤكدة والمتغيرة.
٤. القدرة على تتبع الغايات، فلا يكفي تحقيق الأهداف فقط، بل لا بدّ من تحقيقها بشكلٍ يحقق أقصى إشباعٍ للغايات.
٥. وتعتبر الفاعلية الإدارية في التفكير الإداري المعاصر هي مدى قدرة الظاهرة الإدارية على القيام بالأعمال الصحيحة، والوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة ضمن حدود التكلفة الموضوعة.
٦. الفاعلية تمثل العلاقة بين المخرجات الحقيقية، والمخرجات المتوقعة، أي العلاقة بين الخدمات المنتجة والسلع، مقارنة مع المستويات التي تم التخطيط لها سابقاً.
٧. مقياس الفاعلية يتمثل بمقدار ما تستطيع تحقيقه الشركة وإنجازه من الأهداف، دون الحديث عن الكلفة أو الإشارة لها، فالفاعلية تعتبر مقياساً لنوعية الخدمة المنجزة، وليست مقياساً لكمية الخدمات ضمن تكلفة معينة.

⁴ Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F., (2008), "The effectiveness and efficiency of public spending", European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs, pp. 3-4.

خصائص الفاعلية⁵:

١. التخطيط المسبق: التخطيط المسبق ضروري للفاعلية، وهذا يعني وضع معايير واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق لمساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية. يجب أن يتحمل الموظفون المسؤولية عن مهام العمل الرئيسية خلال مراحل مختلفة من المشروع، وإشراكه في وقت مبكر من عملية التخطيط، حتى يفهموا ما يجب القيام به، ولماذا يجب القيام به وكيف ينبغي القيام به بشكل جيد.
 ٢. أولويات متوازنة: بدلاً من إقبال كاهل الموظفين بمهام متعددة، يجب إدارة المؤسسات بكفاءة لتقسيمهم إلى إجراءات محددة ووضع خريطة طريق لتنفيذها، فيجب تقليل الحمل الزائد للمعلومات في مكان العمل. وبهذا المنطق، ستصل الشركات إلى ذروة الكفاءة من خلال تحديد المهام المهمة حقًا أو مجرد هامشية.
 ٣. المراقبة المستمرة: هنالك حاجة إلى المراقبة المستمرة للموظفين لتحديد ما إذا كانوا يلبيون توقعات المنظمة لأدائهم. يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين، الذين يمكنهم مقارنة عملهم بالمعايير المحددة مسبقًا. فنتيح التعليقات المنتظمة للمؤسسات معالجة الأداء غير المقبول بسرعة أكبر، واتخاذ خطوات لمعالجته. على العكس من ذلك، يمكن للإدارة أيضًا تغيير المعايير التي تبدو إشكالية أو غير واقعية لتحقيقها.
 ٤. أدوار محددة: بمجرد بدء المشروع، يجب على كل مشارك معرفة مسؤولياته لضمان نجاحه.
 ٥. اعتراف الموظف: لا يمكن لأي منظمة أن تزدهر دون مكافأة الموظفين الذين يساهمون بشكل جماعي وفردى في مهمتها. يعتبر هذا الاعتراف جزءًا طبيعيًا من تجربة العمل اليومية، وينبع من فكرة أن جميع السلوكيات لها عواقب إيجابية وسلبية.
- تكافئ الشركات الأداء المثالي من خلال الحوافز (النقود والإجازات والعناصر غير النقدية). يمكن لأنظمة المكافآت أيضًا التعرف على مجموعة متنوعة من المساهمات، من الاقتراحات إلى إنجازات المجموعة.

⁵ Chris Miksen, "What Is the Difference Between Efficiency and Effectiveness in Business?" , Chron.com, Retrieved 16-7-2017

أهداف الفاعلية:⁶

١. قدرة الشركة على التطور والنمو والاستمرارية.
٢. قدرتها على التكيف والاستمرار في البيئة.
٣. قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

الفاعلية الإدارية:⁷

تتوقف الفعالية الإدارية على عدد من العوامل، والذي يلعب كل عامل فيها دوراً مهماً في التأثير على

مستوى الفعالية العام، ومن هذه العوامل:

١. الأساليب الإدارية العلمية الحديثة.
٢. الإدراك الصحيح للمفاهيم والمعرفة.
٣. المناخ الاجتماعي والاقتصادي والسياسي السائد.
٤. كميات، وأنواع الموارد البشرية، والمادية المتاحة.
٥. درجة التكامل بين أجزاء وإدارات التنظيم الإداري.
٦. درجة التحديد والوضوح في نظام اتخاذ القرار، عن طريق تنظيم وموضوعية المعايير التي يتم استخدامها للوصول إلى القرارات.
٧. حرية الحركة ودرجة الاستقلال التي يتمتع بها التنظيم في مواجهة المناخات المحيطة به، ومصادر التنفيذ، أو السلطة والرقابة.

6 Kevin Johnston, "The Difference Between Efficiency & Effectiveness in Strategic Management" , Chron, Retrieved 16-7-2017.

7 Efficiency versus Effectiveness, Stefanos Mouzas, University of Bath, School of Management,UK.

الفرق بين الكفاءة والفاعلية⁸:

الأهداف المحققة

الفاعلية = _____

الأهداف المحددة

المخرجات

الكفاءة = _____

المدخلات

الفاعلية	الكفاءة
أداء الأعمال الصحيحة	أداء الأعمال بطريقة صحيحة
ارتباط الفاعلية بالقيادة	ارتباط الكفاءة بالإدارة
تجد بدائل مبدعة	تحل المشاكل
تحسين استغلال الموارد	حماية الموارد
زيادة الأرباح	الحد من التكاليف
يقيس باستمرار ما إذا كان الناتج الفعلي يلبي المخرجات المطلوبة	نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة
مدى الإنجاز الذي يمكن تحقيقه من الأهداف الموضوعه لأي مؤسسة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة	تركز على الحصول على الحد الأقصى للإنتاج مع الحد الأدنى من الموارد
تتعلق الفعالية بتحقيق النجاح من خلال كمية الإنتاج بينما تركز الفعالية على تحقيق الهدف "النهائي"	تنظر الكفاءة برؤية تجنب الأخطاء تدور حول التركيز على العملية، فيتم إعطاء الأهمية "للسائل" للقيام بالأشياء
تؤمن الفعالية بتحقيق الهدف النهائي، وبالتالي تأخذ في الاعتبار أي متغيرات قد تتغير في المستقبل.	الكفاءة معنية بالحالة الحالية أو "الوضع الراهن" التفكير في المستقبل وإضافة أو حذف أي موارد قد يؤثر على الوضع الحالي للكفاءة
تحافظ الفعالية على الإستراتيجية طويلة المدى فهي أكثر قابلية للتكيف مع البيئة المتغيرة	لكي تكون فعلاً مراراً وتكراراً، يلزم الانضباط والصرامة لذلك يمكن أن يبني عدم المرونة في النظام
تشجع الفعالية على الابتكار، لأنها تتطلب من الناس التفكير في طرق مختلفة لتحقيق الهدف المنشود.	بما أن الكفاءة تتعلق بعمل الأشياء بشكل صحيح، فهي تتطلب التوثيق وتكرار نفس الخطوات، لذلك سيثبط بالتأكيد الابتكار.

⁸ Chris Miksen, "What Is the Difference Between Efficiency and Effectiveness in Business?" , Chron.com, Retrieved 16-7-2017.

الفرق بين الكفاءة والفاعلية في علم إدارة الأعمال⁹:

١. من حيث إنتاجية الموظفين: هل على الموظف أن يتصف بالكفاءة أم بالفاعلية؟

يظهر الفرق بين الكفاءة والفاعلية من حيث إنتاجية الموظفين..

حيث تدل الفاعلية على قدرة الشخص على القيام بالمهام الموكلة إليه، وتحقيق هدفه بنجاح وبأعلى جودة ممكن الوصول إليها، ولكن دون الالتفات إلى الطرق التي تختصر الوقت وتوفّر الجهد أو المال. بينما تُشير الكفاءة إلى قدرة الشخص على القيام بنفس المهام الموكلة إليه ولكن بأقل وقت وجهد وبطريقة ذكية يتعامل فيها مع كل مهمة، بالتالي القيام بالعمل بأقل الخسائر الممكنة. وعليه تستطيع الكفاءة أن تزيد من إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال توفير الوقت والجهد والمال واستثمار كل ذلك في إنجاز أعمال أخرى، وزيادة إنتاجية الموظفين بشكل عام.

٢. من حيث كيفية تنفيذ المهام: هل يمكن أن تؤدي الكفاءة والفاعلية إلى النتائج نفسها؟

قد يؤدي استخدام الكفاءة أو الفعالية في تنفيذ المهام إلى النتائج نفسها في بعض الأحيان، ولكن تختلف طريقة تنفيذ المهمة في كلا الحالتين، ويكون لذلك آثار واضحة على النتائج وأهميتها. حيث تظهر الفاعلية مستويات العمل الخاصة بكل من الموظفين والمدراء على حد سواء، وتسعى الفعالية إلى تحقيق نتائج عالية الجودة في تنفيذ جميع المهام، بينما تسعى الكفاءة إلى الوصول إلى النتيجة بسرعة أكبر وبأقل جهد ومال.



٣. من حيث الاستراتيجية الإدارية:

لماذا لا تركز الفعالية في الإدارة الاستراتيجية على توفير الوقت والجهد والمال؟

إن القرارات الصادرة عن الإدارة الاستراتيجية التي تميل في طريقة عملها إلى تمكين الكفاءة، تساعد على

تقليل الموارد والحد من استخدامها في مقابل تضخيم العائدات والمرباح، كما أن القرار الذي يهدف إلى تقليل استهلاك المخزون هو قرار استراتيجي يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة الكفاءة، ومن تلك القرارات

9 علي سليمان النعماني، التخطيط، الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر (مصر: مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، السنة السادسة والعشرون، كلية التجارة بنها، ٢٠٠٦

الاستراتيجية التي تعنى بالكفاءة إشراك المدراء التنفيذيين في الشركة في مساعد تنفيذي واحد عوضاً عن تعيين مساعد تنفيذي لكل مدير، وهذا من شأنه أن يقلص الاستهلاك.

أما الإدارة الاستراتيجية التي تركز على الفعالية فهي تهمل جانب توفير الوقت والجهد والمال؛ ذلك لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة ولكنها أكثر جودة وذات مستويات أعلى، مثل: رفع تقييم رضا العملاء والوصول إلى الدرجات المرجوة من مستويات الإيرادات، وهذه الطريقة تنظر إلى تحسين العمل والمنتج.

أنواع الشركات من حيث الكفاءة والفاعلية¹⁰

الكفاءة تختلف عن الفاعلية ولكنها في الوقت نفسه ترتبط بها، فالكفاءة والفاعلية هما أساس نجاح أي إدارة، ولكن هذا لا يعني أن العلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة وثيقة، فقد تكون المؤسسة تتمتع بفاعلية عالية وتحقق أهدافها ولكنها لا تتمتع بكفاءة موظفيها. وهذا يعني أنها تحقق الأهداف وتنتج اللازم ضمن الموارد المتاحة أو أقل منها، ولكنها تباع منتجاتها بخسارة أي أنها فقدت سمة الكفاءة في العمل، ولكنها لا تزال تمتلك الفاعلية. لهذا فإن اجتمعت الكفاءة مع الفاعلية ستصبح المؤسسة من أنجح المؤسسات التي تحقق الأهداف وتحقق الأرباح دون نسيان دور العاملين فيها، وإعطاء كل موظف حقه وكذلك وضعه في المكان الذي يتناسب مع قدراته.

كفاءة مرتفعة	كفاءة منخفضة	
المفهوم: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة. النتيجة: منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه العملاء.	المفهوم: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة. النتيجة: منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء	فاعلية منخفضة
المفهوم: اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة. النتيجة: منتج مطلوب بأسعار وجودة مناسبة.	المفهوم: اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف. النتيجة: إنتاج منتج مطلوب ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.	فاعلية مرتفعة

10 How the ques for efficiency corroded the market. Harvard Business Review, July, 2003, Healy-Palepu.

■ الإدارة الاستراتيجية¹¹:

فإذا كانت الإدارة التشغيلية هي "ما هو عمل الشركة"، فإن الإدارة الإستراتيجية هي "كيف يتم عمل الشركة؟" يعرف *William F. Glueck* الإدارة الإستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة للمساعدة في تحقيق الأهداف."

الإدارة الإستراتيجية وفقاً لـ *Alfred D. Chandler* هي "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة واعتماد مسار العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف."

يعرف *Harrison & St. John* الإدارة الإستراتيجية على أنها "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالتحليل والتعلم من بيئاتها الداخلية والخارجية، وإنشاء اتجاه استراتيجي، وإنشاء استراتيجيات تهدف إلى المساعدة في تحقيق الأهداف المحددة، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات."

لذلك تعتبر الإدارة الإستراتيجية إما اتخاذ القرار والتخطيط أو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية الإدارة الإستراتيجية¹²:

1. بناء منظمة ديناميكية وقوية.
2. اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة.
3. تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
4. المساعدة في تحقيق منظمة متنامية ومستقرة.
5. تقديم رؤية / مهمة أو اتجاه لمستقبل المنظمات.
6. القيام بتنفيذ التغييرات للتغلب على نقاط الضعف وإدارة التهديدات.
7. اكتشاف الأهداف والغايات بما يتماشى مع نقاط القوة والفرص المتاحة في المنظمات.

11 Dyson, R.G. (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, 152, 631-640.

12 Thompson, A, and Strickland, A, Strategic Management: Concepts and cases, 10th ed. Irwin - Mc Graw - Hill, New York, 1998

أهداف الإدارة الإستراتيجية^{١٣}:

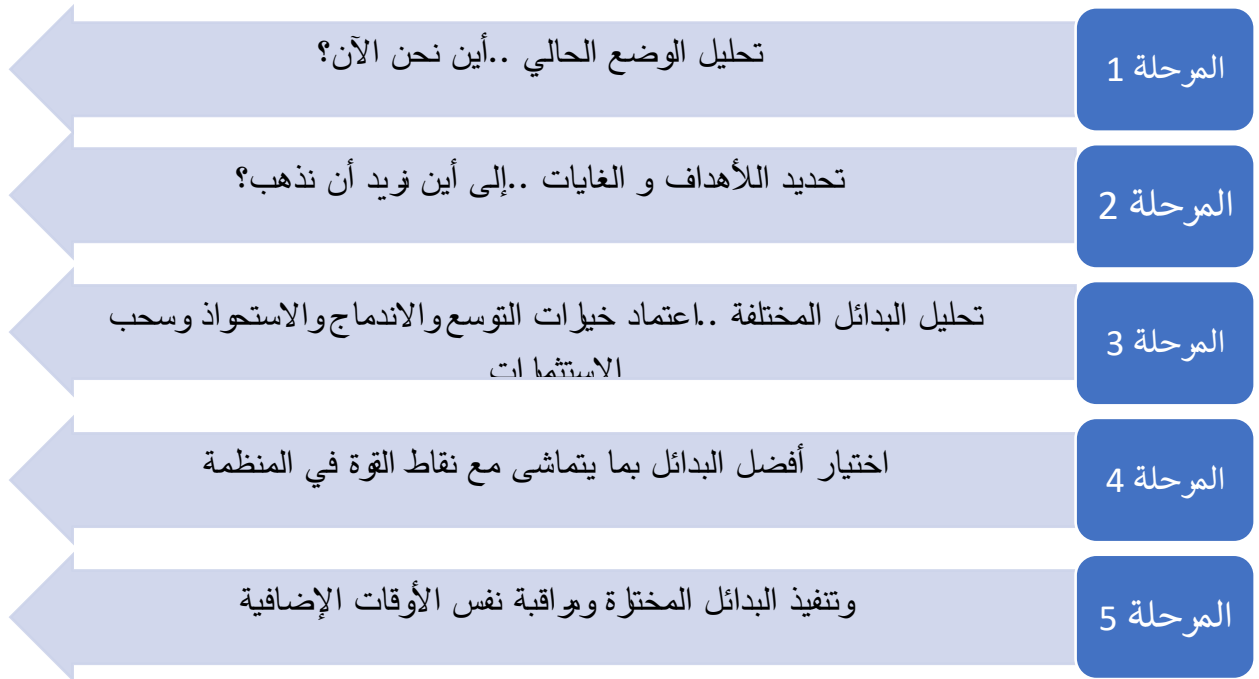
١. إبراء ذمة مجلس الإدارة ودعم مفهوم الإستراتيجية: السبب الأول الذي تشير إليه معظم المنظمات لوجود عملية إدارة استراتيجية هو أنها تخلي مسؤولية مجلس الإدارة، فإن مشاركة مجلس الإدارة والموظفين في مناقشة الاستراتيجية تمكنهم من فهم الاتجاه بشكل أفضل، ولماذا تم اختيار هذا الاتجاه، والفوائد المرتبطة به.
٢. فرض التقييم موضوعي: توفر الإدارة الإستراتيجية نظاماً منضبطاً يمكن مجلس الإدارة والإدارة العليا من التراجع فعلياً عن الأعمال اليومية، للتفكير في مستقبل المنظمة؛ فبدون هذا الانضباط، يمكن أن تصبح المنظمة منشغلة فقط بالعمل على حل مشاكل العمل واحدة تلو الأخرى، دون النظر إلى الصورة الأكبر.
٣. يوفر إطاراً لصنع القرار: توفر الإستراتيجية إطاراً يمكن من خلاله لجميع الموظفين اتخاذ قرارات تشغيلية يومية، وكل هذه القرارات تقود المنظمة في اتجاه واحد. فتوفر الإستراتيجية رؤية للمستقبل، وتؤكد غرض المنظمة، وقيمتها، وتحدد الأهداف، وتوضح التهديدات والفرص، وتحدد طرق تعزيز نقاط القوة، وتخفيف نقاط الضعف على الأقل. كما أنه يضع إطاراً وحدوداً واضحة يمكن من خلالها المساعدة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل من قبل مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والموظفين الخاصة بأعمالهم التي ستدعم نجاح المنظمة، فيكون لهذه القرارات التي يمكن أن تصل إلى الآلاف على مدار العام تأثير تراكمي كبير على نجاح الشركة.
٤. القدرة على قياس التقدم والتطور: تجبر عملية الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحديد أهداف ومقاييس النجاح، فيتطلب وضع مقاييس النجاح بأن تحدد المنظمة أولاً ما هو الحاسم لنجاحها المستمر، ثم تفرض تحديد الأهداف وتبقي هذه التدابير الحاسمة أمام مجلس الإدارة والإدارة العليا.
٥. تقديم منظور تنظيمي: نادراً ما تنتظر معالجة القضايا التشغيلية إلى المنظمة بأكملها، والترابط بين مكوناتها المختلفة، فتأخذ الإدارة الإستراتيجية منظوراً تنظيمياً وتنتظر في جميع المكونات والعلاقة المتبادلة بين تلك المكونات من أجل تطوير استراتيجية مثالية للمنظمة بأكملها وليس كمكوناً واحداً.

^{١٣} نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (الإسكندرية: دار المعارف، ١٩٩٥ م).

إطار الإدارة الإستراتيجية^{١٤}: يشمل الإطار الأساسي للإدارة الإستراتيجية خمس مراحل:

المرحلة ١: تقوم المنظمة بتحليل وضعها الحالي من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
المرحلة ٢: تقوم المنظمات بإعداد مهامها وأهدافها وغاياتها من خلال تحليل المكان الذي تريد الذهاب إليه في المستقبل.

المرحلة ٣: تقوم المنظمة بتحليل البدائل الإستراتيجية المختلفة لتحقيق أهدافها وغاياتها.
المرحلة ٤: تحديد أفضل البدائل المناسبة لتلك الشركة بما يتماشى مع تحليل SWOT الخاص بهم
المرحلة ٥: هذه هي مرحلة التنفيذ التي تقوم فيها الشركة بتنفيذ البدائل المختارة لتحقيق غاياتها الاستراتيجية.



إطار الإدارة الإستراتيجية

١٤ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣ م).

مساوي الإدارة الإستراتيجية^{١٥}:

١. المستقبل لا يتطور كما هو متوقع: من أهم الانتقادات للإدارة الإستراتيجية أنها تتطلب من المنظمة توقع البيئة المستقبلية من أجل تطوير الخطط، لكن التنبؤ بالمستقبل ليس بالمهمة السهلة، فالاعتقاد المتداول هو أنه إذا لم يظهر المستقبل كما هو متوقع، فقد يبطل الاستراتيجية المتبعة.
لكن أظهرت الأبحاث الحديثة التي تم إجراؤها في القطاع الخاص أن المنظمات التي تستخدم عملية التخطيط تحقق أداءً أفضل من تلك المنظمات التي لا تخطط، بغض النظر عما إذا كانت قد حققت بالفعل هدفها المقصود أم لا.
٢. يمكن أن تكون باهظة الثمن: في القطاعات الغير ربحية هنالك العديد من المنظمات التي لا تستطيع تحمل تكاليف توظيف مستشار خارجي لمساعدتها على تطوير استراتيجيتها.
لكن يوجد اليوم العديد من المتطوعين الذين يمكنهم مساعدة المنظمات الصغيرة أو الغير ربحية، وكذلك وكالات التمويل التي ستدعم تكلفة تعيين مستشارين خارجيين في تطوير استراتيجياتهم. بغض النظر، فمن المهم التأكد من أن تنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية يتوافق مع احتياجات المنظمة، وأن الضوابط المناسبة يتم تنفيذها.
٣. الفوائد طويلة الأجل مقابل النتائج الفورية: تم تصميم عمليات الإدارة الإستراتيجية لتزويد المنظمة بفوائد طويلة الأجل، فإن كنت تبحث في عملية الإدارة الإستراتيجية لمعالجة أزمة فورية داخل أي شركة، فلن تفعل ذلك، فمن المنطقي دائماً معالجة الأزمات المباشرة قبل تخصيص الموارد (الوقت، المال، الأشخاص، الفرصة، التكلفة) لعملية الإدارة الاستراتيجية.
٤. إعاقة المرونة: عندما القيام بعملية الإدارة إستراتيجية، فسوف يؤدي ذلك إلى رفض المنظمة لبعض الفرص التي قد تكون متاحة. إن عدم القدرة على اختيار جميع الفرص المقدمة إلى المنظمة سيكون أمر محبط في بعض الأحيان. بالإضافة إلى ذلك، تقوم بعض المنظمات بتطوير عملية الإدارة الاستراتيجية فتصبح رسمية بشكل مفرط، فتفتقر العمليات التي أصبحت على هذا النحو "الراسخ" إلى الابتكار والإبداع ويمكن أن تخنق قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات إبداعية. ففي هذا السيناريو، أصبحت عملية الإدارة الإستراتيجية الأداة ذاتها التي تمنع الآن قدرة المنظمة على التغيير والتكيف.

١٥ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 م).

عملية الإدارة الإستراتيجية^{١٦}:

الخطوات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي:



الخطوات الرئيسية في عملية الإدارة الإستراتيجية

١. تحديد مهمة العمل والأهداف: يعد تحديد أو تعريف المهمة الحالية للشركة، والغرض، والهدف، نقطة البداية المنطقية، لأنها توضع الأساس للإدارة الإستراتيجية.
- كل منظمة لديها مهمة، غرض، وأهداف، حتى لو لم يتم تصميم هذه العناصر وكتابتها ونقلها بوعي. تربط هذه العناصر المنظمة بالمجتمع وتتص على أنه يتعين عليها تحقيقها لنفسها وللمجتمع.
٢. التحليل البيئي: يتم تحليل العوامل البيئية - البيئة الداخلية والبيئة الخارجية - من أجل:
 - تحديد التغييرات في البيئة.
 - تحديد التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية.
 - تقييم نقاط القوة والضعف الخاصة به بشكل نقدي.

تشمل البيئة التنظيمية جميع العوامل داخل وخارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة بشكل إيجابي وسلبي وقد تساعد العوامل البيئية في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

٣. مراجعة التوجيه التنظيمي: تحليل شامل لبيئة المنظمة يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) فيها، يمكن أن يساعد ذلك الإدارة في كثير من الأحيان على إعادة تأكيد أو مراجعة اتجاهها التنظيمي.

٤. البدايل الاستراتيجية والاختيار: تتم صياغة العديد من الاستراتيجيات البديلة بناءً على الخيارات الممكنة وفي ضوء التحليل التنظيمي والتقييم البيئي، سيتم تصنيف الاستراتيجيات البديلة بناءً على تحليل SWOT، وبعد تجميع الخطوات من تحديد مهمة العمل والغرض والأهداف، فسيتم اختيار أفضل استراتيجية من بين البدائل.

٥. تنفيذ الإستراتيجية: الاستراتيجية المطورة منطقياً هي أن توضع موضع التنفيذ، لا يمكن للمنظمة أن تجني ثمار الإدارة الإستراتيجية ما لم يتم تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال. فيجب أن يكون لدى المديرين رؤية وفكرة واضحة حول استراتيجية المنافس، وثقافة المنظمة، والتعامل مع التغيير، ومهارات المديرين المسؤولين عن التنفيذ وما شابه. فإن التقدم من مرحلة تحديد مهمة العمل والغرض والأهداف إلى مرحلة تحقيق الأداء المطلوب يجب أن يتغلب على العديد من العقبات.

٦. التقييم الاستراتيجي والرقابة: الخطوة الأخيرة تركز على مراقبة وتقييم عملية الإدارة الإستراتيجية من أجل تحسينها والتأكد من أنها تعمل بشكل صحيح، فيجب على المديرين فهم عملية الرقابة الاستراتيجية ودور التدقيق الاستراتيجي لأداء مهمة الرقابة بنجاح.

يتم تقديم عملية الإدارة الإستراتيجية كسلسلة من الخطوات المنفصلة لغرض البساطة في عملية التعلم، ولكن يجد المديرون أن جهود الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تتطلب القيام بعدة خطوات في وقت واحد و/أو تنفيذها بترتيب مختلف.

المهارات المطلوبة من أعضاء مجلس الإدارة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي^{١٧}:

١. توقع الاحتياجات المستقبلية قبل منافسيهم من الأصول القيمة للشركة.
٢. تقدير آراء الموظفين وأصحاب المصلحة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي.
٣. يتطلب امتلاك البصيرة لتخيل جودة وأنواع المنتجات والخدمات التي يريدها العملاء أو يحتاجون إليها في المستقبل.
٤. يتطلب الاستجابة للبدائل الجديدة المحتملة أو اضطرابات السوق التي يسببها المنافسون أو غيرهم.
٥. ستحتاج الإدارة إلى الاستعداد للتغيرات البيئية المستقبلية أو العقبات التي سيواجهونها على المستوى الوطني أو العالمي.



17 Abdulrahman Aljuboori and Taher M.Mansoor, Strategic Management Concepts, Context and Cases, Amman : Dar Wael, 2005.

المبحث الثاني:
إدارة العمليات ونظم دعم القرار

■ إدارة العمليات¹⁸:

ما هي إدارة العمليات؟

- يسهل فهم إدارة العمليات إذا تم التفكير في جميع الأنشطة المختلفة التي تتم في الشركة وفي الأقسام التي تشكل تلك الأنشطة أو التي تشكل جزءاً من تلك الأنشطة.
- إدارة العمليات هي إدارة ذلك الجزء من الشركة المسؤول عن إنتاج السلع و / أو الخدمات.
- تكوين موارد مجمعة لتوفير السلع أو الخدمات.
- يجب أن يتم التفكير في الأمر على أنه "ما هو عمل الشركة؟"
- إدارة العمليات هي السلسلة الحالية من الأنشطة التي عند اكتمالها، تؤدي إلى تسليم أهداف عمل الشركة.

تتكون أقسام العمليات من¹⁹:

- الإنتاج
- اللوجستيات
- تكنولوجيا المعلومات
- التمويل
- التسويق
- المبيعات والخدمة.

يقوم أي نظام تشغيل بتحويل المدخلات، باستخدام الموارد المادية، لإنشاء مخرجات وظيفتها إرضاء رغبات العملاء.

تستخدم المدخلات المختلفة (مثل رأس المال والعمالة والمعلومات) لإنشاء سلع أو خدمات باستخدام عملية تحويل واحدة أو أكثر (مثل التخزين والنقل)، ولضمان الحصول على المخرجات المرغوبة، تأخذ الشركة قياسات في نقاط مختلفة في عملية التحويل (التغذية الراجعة) ثم تقارنها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد ما إذا كان الإجراء التصحيحي مطلوباً (التحكم).

18 Operation management & strategic management, the institute of cost accountants of India, CMA Bhwan, August 2016

19 Main functions of operation management, Silesian University of Technology, Organization and Management Faculty, Economics and Informatics Department, Poland, 2020

أهداف إدارة العمليات^{٢٠}:

تهتم إدارة العمليات أيضًا بتحقيق خدمة عملاء مرضية واستخدام الموارد، غالبًا ما يؤدي التحسن في أحدهما إلى تدهور الآخر، ففي كثير من الأحيان لا يمكن تعظيم كليهما، وبالتالي يجب تحقيق أداء مرض في كلا الهدفين.

يجب معالجة جميع أنشطة إدارة العمليات مع وضع هذين الهدفين في الاعتبار، وسيواجه مدراء العمليات العديد من المشكلات بسبب هذا التعارض، ومن ثم يجب محاولة تحقيق التوازن بين هذه الأهداف الأساسية من قبلهم. يمكن تصنيف أهداف إدارة العمليات إلى:

١. خدمة العملاء.

٢. استغلال الموارد

١. خدمة العملاء:

الهدف الأول هو خدمة العملاء لإرضاء رغبات العملاء، وبالتالي فإن خدمة العملاء هي هدف رئيسي لإدارة العمليات. ويجب أن توفر إدارة العمليات مواصفات يمكن أن ترضي العميل من حيث التكلفة والتوقيت، وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأساسي من خلال توفير "الشيء الصحيح بالسعر المناسب في الوقت المناسب".

هذه الجوانب الثلاثة لخدمة العملاء (المواصفات والتكلفة والتوقيت) موصوفة بمزيد من التفصيل للوظائف الأربعة الخاصة بإدارة العمليات في الجدول (١)، كونها المصادر الرئيسية لرضا العملاء، وبالتالي يجب أن تكون البعد الرئيسي لهدف خدمة العملاء لمدراء العمليات.

حاجات الزبائن الأساسية		
الوظائف الرئيسية	الاعتبارات الأساسية	اعتبارات أخرى
التصنيع	الخدمات أو المنتجات ذات المواصفات المحددة أو المطلوبة أو المقبولة.	التكلفة: أي سعر الشراء أو تكلفة الحصول على الخدمة أو المنتج. التوقيت: أي تأخير تسليم الطلب أو الانتظار لبدء العملية
النقل	حركة مواصفة معينة أو مطلوبة أو مقبولة.	التكلفة: أي تكلفة الحركة. التوقيت: - مدة أو وقت التحرك. - الانتظار أو التأخير عن طلب البدء بالعملية.
التوريد	البضائع ذات المواصفات المحددة أو المطلوبة أو المقبولة.	التكلفة: أي سعر الشراء أو تكلفة الحصول على الخدمة أو المنتج. التوقيت: أي تأخير تسليم الطلب أو تأخير طلب التوريد إلى استلام الخدمة أو المنتج.
التقديم	معالجة مواصفات معينة أو مطلوبة أو مقبولة.	التكلفة: أي تكلفة المعالجة. توقيت: - المدة أو التوقيت المطلوب للمعالجة. - الانتظار أو التأخير عن طلب بدء العملية.

الجدول (1): جوانب خدمة العملاء

بشكل عام، تهدف المنظمة بشكل موثوق ومتسق إلى تحقيق معايير أو مستويات معينة لهذه الأبعاد، ويجب على مدراء العمليات المحاولة والعمل على تحقيق هذه المعايير، وهذا الهدف سيؤثر على قراراتهم لتحقيق خدمة العملاء المطلوبة.

٢. استغلال الموارد:

- الهدف الرئيسي الآخر هو الاستغلال الفعال للموارد المتاحة لإرضاء رغبات العملاء، أي الحصول على أقصى تأثير من الموارد أو تقليل الخسائر أو نسبة الهدر.
- يؤدي الاستخدام الغير فعال للموارد أو كون خدمة العملاء غير ملائمة للمطلوب إلى فشل نظم العمليات.
- يمكن التعبير عن مدى استخدام إمكانات الموارد من حيث نسبة الوقت المتاح المستخدم، ومستويات استخدام المساحة للنشاط، يشير كل مقياس إلى مدى استخدام إمكانات أو قدرة هذه الموارد، ويشير على أن الهدف من الموارد تم الاستفادة منه.

الجدول (٢) أدناه، يلخص الأهداف المزدوجة لإدارة العمليات: سيتأثر نوع التوازن الذي يتم إنشاؤه بين هذه الأهداف الأساسية وداخلها باعتباريات السوق ونقاط القوة والضعف في الشركة، ومن ثم، يجب على مدراء العمليات تقديم مساهمة عند تحديد هذه الأهداف.

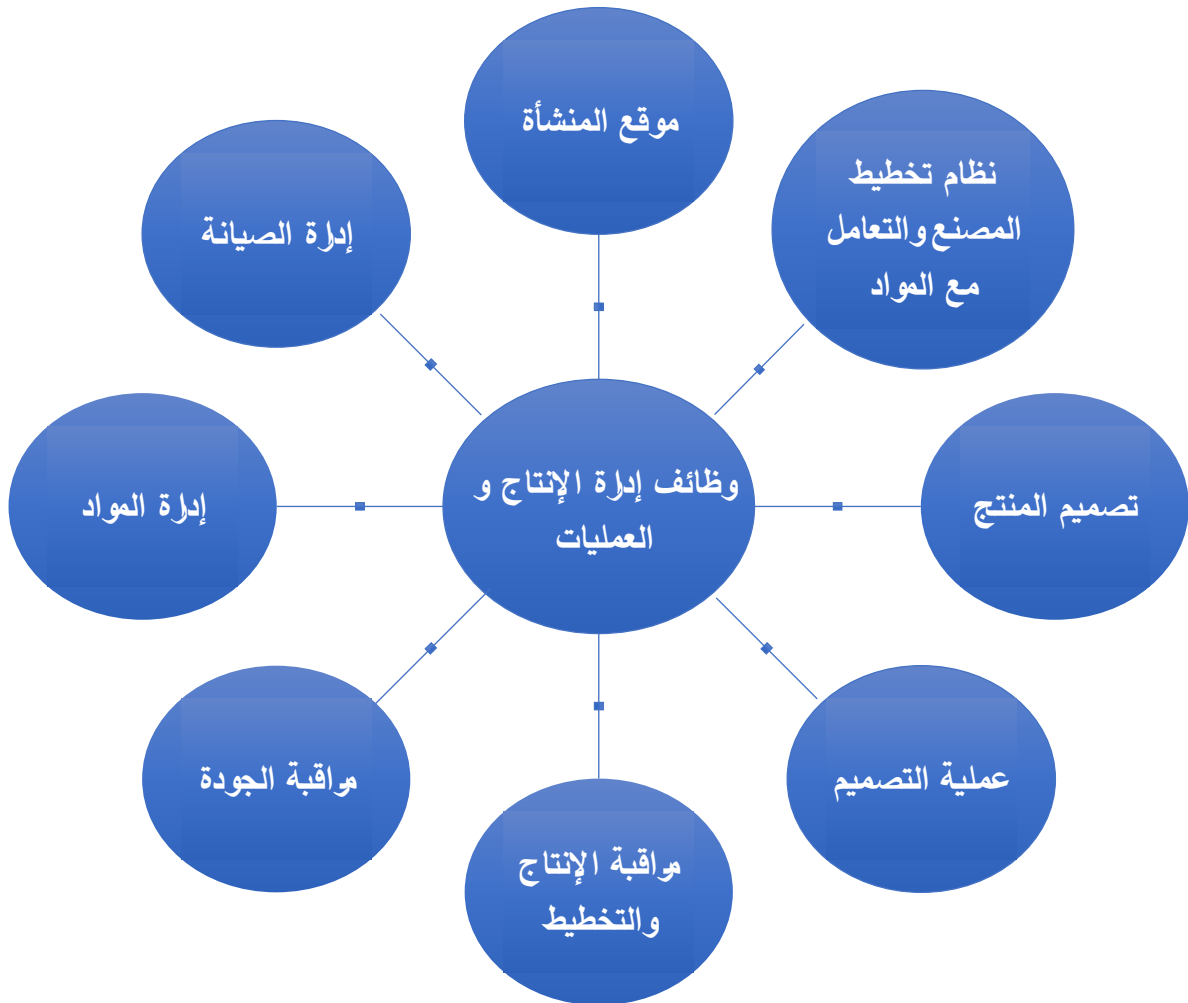
هدف خدمة العملاء .	هدف استخدام الموارد .
لتوفير مستويات متفق عليها / كافية لخدمة العملاء (وبالتالي رضا العملاء) من خلال توفير السلع أو الخدمات بالمواصفات الصحيحة، بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب.	لتحقيق مستويات مناسبة من استخدام الموارد (أو الإنتاجية)، على سبيل المثال، لتحقيق المستويات المتفق عليها لاستخدام المواد والآلات والعمالة.

الجدول (٢): الأهداف المزدوجة لإدارة العمليات

نطاق إدارة العمليات²¹:

تهتم إدارة العمليات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، باستخدام الموارد المادية، فهي تتميز عن الوظائف الأخرى من خلال الاهتمام الأساسي " بعملية التحويل من خلال الموارد المادية"، وذلك لتوفير الخدمات المطلوبة للعميل، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التنظيمية الأخرى (الفعالية والكفاءة).

تجدون في الشكل (١) الأنشطة المدرجة ضمن وظائف إدارة الإنتاج والعمليات:



التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات²²:

من ناحية إدارة العمليات: تتضمن تخطيط وتنسيق العمل.

من ناحية الإدارة الإستراتيجية: يتضمن هذا التخطيط طويل المدى وهيكل العمل.

ترتبط الإستراتيجية والعمليات ارتباطاً وثيقاً؛ فالإدارة الإستراتيجية هي خطة للوصول إلى هدف، وإدارة العمليات هي الوسيلة للوصول إليه.

الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات هي جوانب مختلفة ومتساوية في الأهمية في إدارة الأعمال، فإنها عمليات منفصلة ولكنها مرتبطة وتعمل بالتوازي مع بعضها البعض.

ففي إدارة الشركات، كان الهدف من كلتا العمليتين هو العمل على أساس متساوٍ نسبياً حتى تعمل الشركة بشكل جيد ككل، فمن الممكن أن تقوم كل عملية بمفردها، لكن نتيجة ذلك هو الفشل في إدارة الشركة. عندما تعمل كل عملية بشكل جيد، فسوف يتم تسليط الضوء على الأدوار التي يمكن أن يلعبها المدراء في كل جانب من جوانب العمل وسيساعدون القادة على تحديد الفرص الاستراتيجية، بهذه الطريقة يتم جمع العمليتين معاً بهدف قيادة منافسة أفضل وتحسين الأداء.

بعض الشركات يرتكبون خطأ عند وضع الكثير من الاهتمام والجهد في التخطيط الاستراتيجي فقط أو في إدارة العمليات، فذلك يؤدي إلى وضع الشركة بأكملها في خطر لأن إحدى العمليات تعمل بجدية أكبر من الأخرى. فإذا لم يمنح المدراء الوقت والطاقة الكافيين للإدارة الإستراتيجية، فمن المؤكد أن كفاءة إدارة العمليات ستعاني وستقل.

مع التخطيط الاستراتيجي مقابل التخطيط العمليات، فقد تحتاج الشركة إلى المساهمة بمزيد من الوقت والاهتمام لعملية واحدة أو أخرى في أوقات مختلفة، ولكن بشكل عام، يجب أن يكون الوقت والاهتمام لكل منهما متساوياً إلى حد ما.

فإن توقع توازن مثالي بينهما أمر مبالغ فيه، ولكن هذا هدف يجب على المديرين الاستمرار في السعي لتحقيقه.

يمكن التعرف على التوازن الجيد من خلال نمو الأعمال ونمو المواهب وأمن التوظيف وزيادة قيمة المساهمين وحصّة أكبر في السوق وتحسين المنتجات والخدمات للعملاء.

²² Operation management & strategic management, the institute of cost accountants of India, CMA Bhwan, August 2016

■ نظم دعم القرارات

مفهوم نظم دعم القرار²³:

بالرغم من ظهور نظم دعم القرار منذ مدة ليست بالقريبة بهدف مساعدة المدير وتعزيز قدراته في اتخاذ القرارات إلا أنه مازال هناك تبايناً في توضيح مفهومه بين الباحثين والكتاب.

مجموعة التعاريف الخاصة به:

- هو نظام لاستخلاص وتلخيص وعرض البيانات.
- هو مجموعة بيانات ومعدات المعالجة التي تستخدم في التعامل الجيد مع البيانات للإجابة على الأسئلة المهيكلة.
- هو فئة واسعة من نظم المعلومات التي تدعم وتوجه متخذ القرار من أجل تسريع وتحسين عمليات الاتصال واتخاذ القرارات.
- هو وحدة لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات التكتيكية، كما أنه يقدم الدعم في ثلاث مجالات (جمع البيانات، تحليل النماذج، التمثيل والنتائج).
- أداة لتحليل المشكلات، أي أنه يتجه نحو المشاكل (Problem – Oriented)، بينما تتجه نظم المعلومات الوظيفية نحو العمليات (Process – Oriented).
- هم مجموعة فريضة من نظم المعلومات المستندة على الحاسوب والذي يمثل أطراف متنوعة من نظم المعلومات (نظام أتمتة المكاتب، نظم معالجة البيانات، نظم المعلومات الإدارية).
- هو نظام معلومات يعتمد على تقنية الحاسبات والأساليب الكمية التقليدية والذكية لدعم متخذ القرار في التعامل مع المشاكل شبه المهيكلة وغير المهيكلة للوصول إلى قرار واحد أو مجموعة من البدائل.

²³ سالمى ، علاء عبد الرزاق محمد ، نظم دعم القرارات ، دار وائل لنشر ، عمان – الاردن ، ٢٠٠٥.

- تأتي نظم دعم القرار كمرحلة متكاملة بعد بناء المنظمة لنظم المعلومات الوظيفية وحوسبة العمليات الروتينية والمتمثلة بنظم أتمتة المكاتب ونظم معالجة العمليات.
 - يوجد إجماع لخبراء المعلوماتية أن نظم دعم القرار تستطيع تقديم الدعم الكامل لاتخاذ القرارات شبه الهيكلية التي ترتبط معظمها بالإدارات التكتيكية (الوسطى)، بينما يحصل الاختلاف في تقدير دور هذه النظم على إيجاد حلول للمشكلات غير الهيكلية ذات العلاقة بالإدارة العليا (الاستراتيجية).
 - يعد نظاما تفاعليا مع نظم المعلومات الأخرى في المنظمة وتخدم جميع المستويات الإدارية:
 1. البعد العمودي يرتبط بالمستويات الإدارية.
 2. البعد الأفقي يوضح العمليات العجراشية للوظائف المختلفة والممثلة لأعمال المنظمة.
 3. البعد الثالث فيبين التكنولوجيا الرئيسية أو الأنظمة الفرعية التي تقدم دعما للأنشطة الخاصة بالمنظمة.
- يتركب مفهوم نظم دعم القرار من ثلاثة مفاهيم أساسية:

1. مفهوم النظام: مجموعة منتظمة من الأجزاء أو النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.
 2. مفهوم الدعم: هو المساندة التي تقدمه هذه النظم لصانع القرار أو لفريق القرار.
 3. مفهوم القرار الإداري: هو نتاج عملية المفاضلة بين البدائل المقترحة، والقرار بصفة عامة مرتبط بعملية صنع واتخاذ القرار وهو نتاج منطقي لهذه العملية.
- وفيما يخص مفهوم نظام دعم القرار: هو أحد نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، وهذه النظم تقوم بتسيير التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات في إنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين في نظام دعم القرارات يكون الهدف من هذا التفاعل هو توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

إن فالفكرة الجوهرية التي يقوم عليها نظم دعم القرارات: هي بناء نظم تعطي المستفيد النهائي أدوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام النماذج وقواعد البيانات وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة.

أهمية نظم دعم القرار²⁴:

ظهرت نظم دعم القرار بأجيالها المختلفة والمتطورة بسبب الحاجة الموضوعية للإدارات بوجود تقنيات وأدوات لدعم القرارات المعقدة التي تخضع لظروف المخاطرة وعدم التأكد، حيث أنها ذلك المزيج الفعال من الذكاء الانساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التي تتفاعل بقوة فيما بينها من أجل حل المشكلات المعقدة.

- قرارات أفضل، عمل جماعي أفضل، فعالية واستخدام أفضل لموارد البيانات.
- استجابة سريعة للمواقف غير المتوقعة، ومراجعة سهلة للنماذج والرؤية السريعة للمتغيرات.
- توفير الوقت والتكاليف واختصار العمل المكتبي وتقليل الوقت الإضافي ومن ثم توفير التكاليف.
- تحسين الاتصالات والرقابة، قنوات اتصال موثقة ومحسنة، وخطط أكثر اتساقاً.
- الفهم الأفضل للأعمال تمكن متخذي القرار من رؤية العلاقات والتي يمكن استخدامها لإعداد صورة شاملة للأعمال.
- تتميز نظم دعم القرار بتطورها عن باقي أنظمة المعلومات الأخرى بدمجها بين التكنولوجيا وبحوث العمليات في إطار كفاءة متخذ القرار.
- القدرة على انجاز التحليل من أجل غرض معين، وتوفير مجموعة من الوسائل والأساليب الفنية المتنوعة لإعداد التحاليل من أجل أغراض معينة.
- زيادة عدد البدائل وإمكانية اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة البدائل المختبرة عن طريق توفير تحليل حساسية أكثر سرعة واستجابة أسرع، حيث تستطيع تقديم الدعم لسلسلة متعاقبة ومترابطة من القرارات تقدم الدعم لجميع مراحل عملية صنع القرار.

24 . العبيدي، محمود، نظم دعم القرار ودورها في رفع كفاءة الادارة المحلية، منشورات جامعة فيلادلفيا، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧.

فأصبحت هناك حاجة ماسة إلى المعلومات بأسرع وقت لاتخاذ قرارات سريعة في ضوء هذه المعلومات و بأن تكون صائبة في نفس الوقت ومبنية على دراسات بالغة الدقة والأهمية، وظهرت عدة نظم تهتم بهذه المجالات منها نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات التنفيذية، والنظم الخبيرة، ومن ضمن هذه النظم النظام المختص في عملية اتخاذ القرار يسمى Decision Support System، ويخدم هذا النظام الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة، كما أن نظم دعم القرار يساعد كافة المستخدمين بغض النظر عن المستوى الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية.

تصنيفات نظم دعم القرار²⁵:

١. حسب توجهات النظام: تعد نظم دعم القرار نموذجاً موجهاً.
٢. على مستوى مشاركة الإدارة: كالتخطيط الاستراتيجي، ضبط العمليات.
٣. حسب نوع النظام المحوسب: نظام العمل المباشر مقابل شبكات الأعمال للحواسيب الصغيرة.
٤. حسب نوع حالة متخذ القرار: إذا ما كان متخذ القرار عادة يتخذ قراراته بشكل فردي أو جماعي.
٥. في مجال الوظيفة: يقصد بها نظم دعم القرار الخاص بالتسويق ، المالية ، العمليات ، والموارد البشرية.
٦. حسب نوع المشكلة: نظم دعم القرار يدعم مشاكل مهيكلة كبيرة مثل نظم ضبط الخزين أو مشاكل غير مهيكلة مثل تحديد موقع معمل جديد.

25 . توفيق، حسان عثمان محمد، استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.

فوائد نظم دعم القرار²⁶:

تتصف نظم دعم القرار بمجموعة من الخصائص، أهمها:

١. تحسين جودة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية في المنظمة.
٢. عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.
٣. التأكيد على المرونة والتكيف لمواكبة التغير في محتوى القرار.
٤. مساعدة المديرين في حل المشاكل غير المهيكلة وشبه المهيكلة.
٥. تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.
٦. إعتقاد المعلوماتية والموضوعية في الحكم على الأشياء وتقويم البدائل.
٧. تحسين الفاعلية وليس الكفاءة، ودعم متخذ القرار وليس الإستغناء عنه.
٨. دمج إستخدام النماذج أو تقنيات التحليل بإستخدام وظائف إسترجاع البيانات.
٩. الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.
١٠. التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج، والرسومات، والخرائط، حيث يتم ذلك بسهولة من خلال واجهة بسيطة وصديقة للمستخدم النهائي.
١١. تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل، حيث يتم اختيار نموذج القرار المطلوب وتعديل الافتراضات لتحقيق أفضل حل للمشكلة.
١٢. إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام وسؤاله مباشرة.

26. محمد حسن ، أطار فكري لنظم دعم القرار (الأساسيات ، المتطلبات ، المحاذير)، منشورات مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧.

مبررات نشوء نظم دعم القرارات: 27

١. تغيير اتجاه العلاقة بين الحاسب المستخدم بحيث أصبح الحاسب يتجه نحو المستخدم له بدلاً من ان يتجه المستخدم نحو مركز الحاسب.
٢. الملائمة بحيث يمكن تصميم النظام الذي يرغب به المدير صانع القرار بدلاً من القول له هذا كل ما نملكه وهذا ما يمكننا تقديمه لك من نظام.
٣. توسيع مدى العقلانية المحدودة لصانع القرار من خلال إضافة قدرات الحاسب إلى القدرات المحدودة لعقل الإنسان، والتي تعد وسيلة لانتزاع المعرفة من جهة وتنشيط التفكير عبر الحوارات من جهة أخرى.
٤. المرونة العالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل التطورات الكبيرة التي حصلت في الحاسبات وشبكات الاتصالات والبرمجيات والارتباط القوي بين تطبيق طرق التحليل الكمي وبين هذه التطورات بالشكل الذي أسهم في ظهور فكرة نظم دعم القرارات وتطويرها لاحقاً
٥. تغيير النظرة في الفكر الإداري من السعي لتعزيز كفاءة عملية صنع القرارات إلى السعي لتحسين فاعلية عملية صنع القرارات، أي التركيز على تحسين نتائج القرارات من خلال صنع قرارات أفضل بدلاً من صنع قرارات سريعة وغير مكلفة وأكثر دقة في إطار السعي إلى البقاء والنمو والربحية في عالم تحكمه قواعد الانفتاح والمنافسة الشديدة.

27 عبدي، مصطفى فواد، تقنيات التقيب في قواعد البيانات واستكشاف المعلومات المخبأة فيها، منشورات مركز الشؤون المعلوماتية، ٢٠٠٧،

مكونات نظم دعم القرار: 28

هذه المكونات عبارة عن وسيط بين المستفيد وموارد قاعدة البيانات، وبدونها لا يمكن التحكم بالتركيب المنطقي للملفات.

المكونات الأساسية بشكل عام:

١. النظام الفرعي لمعالجة البيانات.
٢. النظام الفرعي لتعريف البيانات.
٣. النظام الفرعي للتطبيقات.
٤. النظام الفرعي لإدارة البيانات.
٥. نظم إدارة قواعد البيانات على أساس النموذج Model Based Management Systems
٦. الموارد البشرية الماهرة: 'إداريين، محللين، مبرمجين.
٧. لغة حاسوبية عالية المستوى ذات قدرة فائقة في توفير المعلومات المطلوبة في حينها.

(MBMS) لتحويل البيانات من قاعدة البيانات على أساس النظم الإدارية (Data Based DBMS) Management Systems إلى معلومات لاستخدامها في اتخاذ القرار.

خصائص نظم دعم القرارات²⁹:

١. القدرة على توفير الدعم والمساندة: ذلك من خلال نماذج التنبؤ، ونماذج المحاكاة، ونماذج التعظيم والأمثلية.
٢. القدرة على دعم الأنشطة المختلفة في كافة مراحل عملية اتخاذ القرار: إن نظام مساندة القرارات الفعال يجب أن يقدم نظام الدعم المناسب لكافة هذه المراحل وما تنطوي عليه من أنشطة وبخاصة مراحل حصر وتحديد بدائل الحل .
٣. القدرة على دعم اتخاذ القرارات الفردية والجماعية: فالقرارات غير المهيكلة عموماً، وبعض أنواع القرارات شبه المهيكلة، تحتاج إلى مشاركة أكثر من مدير في اتخاذها، يُكونون فيما بينهم فريق عمل يضم أخصائيين من عدة إدارات مختلفة أو أقسام مختلفة، ومن مستويات تنظيمية مختلفة .
٤. القدرة على دعم القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة: الدعم يقدم لصانع القرار في كل المستويات الإدارية سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، وذلك بربط الأحكام الشخصية مع المعلومات المحوسبة، ويقدم هذا الدعم للمشاكل شبه المهيكلة، وغير المهيكلة، والتي لا يمكن حلها بواسطة أنظمة المعلومات الأخرى .
٥. القدرة على توفير أقصى قدر من الملائمة وسهولة الإستخدام: إن نظام مساندة القرارات الفعال يجب أن يكون سهل الاستخدام وقابل للتغيير تبعاً لاحتياجات المستخدم لكي يكون فعالاً، ويقصد بذلك ضرورة أن يكون النظام صديقاً للمستخدم، والسبب في ذلك ان استخدام النظام اختياري، ولن يلجأ المستخدم إليه إلا إذا كان سهل الاستخدام.
٦. القدرة على دعم الأنماط والنماذج المختلفة لإتخاذ القرارات: إن نظام مساندة القرارات الفعال يجب أن يمتاز بالمرونة الكافية من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المرتبطة بصانع القرارات سواء ما يخص

²⁹ سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006،

المشاكل أو الاداء الفردي أو الاداء الهيكلي على النحو الذي يحقق استجابة سريعة وملائمة لمتطلبات الموقف وأيضاً احتياجات صانع القرارات غير المتوقعة من المعلومات والأسلوب المعتمد في صنع القرارات.

٧. القدرة على دعم إتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية: يمكن أن يقدم الدعم لسلسلة متعاقبة و مترابطة من القرارات، من حيث المبدأ تقوم التطبيقات عادة بتصميم نظام مساندة القرارات في الأصل بغرض خدمة مجموعة محددة من أنشطة اتخاذ القرارات في مستوى تنظيمي واحد فقط هو في الأغلب مستوى الإدارة العليا حيث أنشطة التخطيط الإستراتيجي هي الغالبة لكن مع تطور النظام يصبح بإمكانه توفير دعم اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الأخرى على امتداد خريطة التنظيم الإداري للمنشأة، وفي هذه الحالة يعتبر نظام مساندة القرارات وسيلة فعالة لتحقيق التكامل في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة.

عوامل نجاح نظم دعم القرار³⁰:

١. وجود نظام للحاسب الإلكتروني.
٢. إقناع الإدارة بأهمية توافر نظام دعم قرارات.
٣. توافر الأموال اللازمة لتطوير نظام الحاسب المستخدم.
٤. توافر مجموعة من المديرين على درجة من الكفاءة الإدارية.
٥. التفاعل الدائم بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة.
٦. توافر مجموعة المتخصصين في مجال الحاسبات الإلكترونية.
٧. توافر نظام للتدريب المستمر في المنشأة حتى يتم التفاهم والتعاون بين المديرين.
٨. أن يكون المتخصصون في مجال الحاسبات الإلكترونية على دراية تامة بالأعمال الإدارية للمنشأة.
٩. توافر مجموعة من ملفات البيانات المرتبطة ببعضها والمخزنة على وسائط التخزين المختلفة للحاسب.

30 ياسين، غالب، "تحليل وتصميم نظم المعلومات و تأثيرها على نظم"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2005.

أنواع القرارات في نظم دعم القرار: 31

١. القرارات غير المهيكلة Non-Structured Decisions: هي تلك القرارات التي تكون كافة خطوات

عملية اتخاذ القرار لها غير مبرمجة، وهي نوع من القرارات التي تحدث عدة حلول ولا يوجد أسلوب محدد للوصول إلى الجواب الصحيح كما لا توجد قواعد أو معايير تؤكد لمتخذ القرار بأنه سيحصل على حل جيد، كما يطلق عليها القرارات غير المتكررة والتي لا تتخذ باستمرار لعدم حصول المشاكل غير الروتينية أو غير المتكررة باستمرار، فقد يجري تحديثها مرة واحدة بالسنة. وهنا يمكن لمتخذ القرار استخدام معايير مختلفة في كل مرة باختبار البديل الأمثل، مثل: تقديم منتجات جديدة للسوق أو القيام بحملة تسويقية جديدة أو تغيير تصور الزبائن عن الشركة.

٢. القرارات المهيكلة أو المتكررة Structured Decisions: وهي القرارات التي تتخذ لحل المشاكل المهيكلة

أو الروتينية، إذ تجري معالجة نوع معين من المعلومات بطريقة محددة بحيث تعطي متخذ القرار الجواب الصحيح في كل مرة، وهنا لا تدخل الجوانب النفسية والعاطفية في اتخاذ القرار لأن هذا النوع من القرارات يمكن برمجته باستخدام مدخلات ومعالجات محددة مثل حساب الأجر الأسبوعي للعاملين، إذ يمكن اتمته هذا النوع من القرارات المهيكلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وهي تلك القرارات التي تكون جميع خطوات عملية اتخاذ القرار لها مبرمجة.

٣. القرارات شبه المهيكلة أو شبه القابلة للبرمجة Semi-Structured: وهي تلك القرارات التي تكون بعض

خطوات عملية اتخاذ القرار لها مبرمجة والبعض الآخر ليست مبرمجة.

31 ياسين غالب، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

• يرى أحد الباحثين أنه يمكن تمييز نوعين من أنظمة دعم القرار:

١. نظام دعم قرار موجه بنموذج النمادج: يتميز هذا النوع أنه ذو استخدام خاص ويكون منفصلا عن أنظمة المعلومات في المنظمة أي يتمثل ببرمجية جاهزة يتم استخدامها لأغراض محددة، مثال: البرمجيات الإحصائية (SPSS)، برمجيات خاصة بنماذج بحوث العمليات، مثل برمجية أنظمة العمل الكمية (Quantitative System Business).

٢. نظام دعم قرار موجه بالبيانات: يتميز هذا النوع بقدرة كبيرة على تحليل حجم كبير من البيانات مما يمكن صانع القرار من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

عوامل فاعلية نظم دعم القرار³²:

تتوقف فاعلية النظام على عدة عوامل أهمها مايلي:

١. الدعم السياسي: هو مقدار دعم الإدارة العليا للمنظمة التي يخدمها النظام سواء كان على مستوى مدخلاته من بيانات أو مستوى مخرجاته من سياسات وبدون الدعم على مستوى أيهما يموت النظام.

٢. الدعم إجتماعي: النظام يخدم المؤسسة ككل والتعاون معه من كل العاملين فيها يسهل مهمته. ويمتد هذا التعاون إلى الأطراف المستفيدة من مخرجات النظام.

٣. التمويل: يتوقف مقدار التمويل المطلوب على قدر نوعية المشاكل التي يتعامل معها النظام. ولكن بكل تأكيد أنه بقدر الدعم التمويلي تكون كفاءة النظام، وذلك في ظل إعماده على تكنولوجيا مكلفة وكوادر بشرية عالية التجهيز وديناميكية عالية لمواكبة التغيير والتحديث المستمر على كافة مكونات النظام.

³² محمد العبيدي، نظم دعم القرار ودورها في رفع كفاءة الإدارة المحلية www.suronline.org

٤. التكنولوجيا والآليات:

- الأجهزة والمعدات وشبكات فائقة السرعة تربط المنظمة داخلياً وخارجياً أرضية وفضائية.
- قواعد بيانات ومعرفة تبدأ بالتقليدية وتنتهي بالمعتمدة على الويب إضافةً إلى مخازن وتنقيب البيانات، إن نوع وحجم القواعد يعتمد على حجم المشاكل المتداولة وأنواعها.
- البرامج والأنظمة:

Programming languages

Statistical commercial

Modeling language

Financial planning

Optimization

Case tools

٥. الكوادر البشرية لنظم دعم القرار: يتكون الفريق من كوادر تغطي جوانب المشكلة ومتطلبات تصميم وتنفيذ

النظام. وفي كل الأحوال فإن هناك كوادر ثابتة مثل:

- كوادر التحليل الاقتصادية بأنواعها.
- كوادر لبحوث العمليات ودعم القرار.
- كوادر لتحليل النظم وتصميمها.
- كوادر للتحليل الإحصائي.
- كوادر لتقنية الحاسبات والمعلومات ولخدمة شبكات الحاسب والاتصالات.

٦. إدارة النظام: هي روح وعقل النظام، وإن هذه الإدارة يجب أن تكون:

- لديها معايير معلنة واضحة للتقييم.
- وضوح الأهداف وقدرة إنجاز لتحقيقها.
- علمية واعية محدثة الفكر وتعمل من خلال نظم إدارية دقيقة.
- لديها وعى إداري عالي مدرك لقيمة الإدارة كآلية وفكر وأساليب النجاح.
- تتمتع بقيادة جريئة ذات رؤية وقدرة على القيادة والتخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع متطلبات العصر.

معوقات تطبيق نظم دعم القرار³³:

١. مقاومة التغيير: يكون ذلك إما من المسؤولين، أو الأفراد الذين في وضع يمكنهم من الرقابة على بعض المعلومات، وربما لا يرغبون في التخلي عن هذا الدور لصالح النظام الجديد بسبب الخوف من فقدان وظائفهم، أو التعامل مع تكنولوجيا جديدة وقيود جديدة يفرضها النظام، وإما الخوف من نتائج شفافية المعلومات.

٢. ضعف البنية التحتية المعلوماتية:

- الوعي المعلوماتي.
- حجب البيانات من قبل العاملين في المنظمة.
- ضعف جودة شبكة الإتصالات أو عدم توفرها أصلاً.
- عدم توفر المكونات المادية والبرمجية اللازمة لتطبيق النظام.
- عدم توفر التنظيمات والتشريعات التي تنظم وتحمي تداول البيانات والمعلومات.
- قلة البيانات سواء من عدم توفرها أصلاً أو صحتها أو عدم توفرها في الوقت المناسب.
- ضعف الكوادر البشرية أو عدم توفرها أو عدم تهيئتها وتدريبها بما يتناسب مع متطلبات النظام.

٣. ثقافة التكنولوجيا:

- الملكية الفكرية وقيود النقل والاستخدام.
- الإعتماد على الإستيراد أكثر من التطوير المحلي.
- معدل تطورها سريع (التعلم - التدريب - الإتاحة)
- تكلفة ويجب الإستفادة منها لتبرير جدواها الإقتصادية.

³³ محمد حسين رسمي، إطار فكري لنظم دعم القرار (الأساسيات، المتطلبات، المحاذير . 2008،)

٤. ضعف بيئة القرار:

- تضارب القرارات على المستويات المختلفة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي.
- قوة القيادة السياسية لتوضيح الفرق بين إتخاذ قرار وصناعة قرار وأصحاب القرار.
- فقر الفكر الإداري وفقر الوعي بقيمة الإدارة وقيمة دعم القرار وندرة معاهد دعم القرار.
- عدم توفر الكوادر البشرية الفاهمة لدعم القرار والتمكينة من أساليب صناعة القرار.

٥. البيئة الثقافية والمجتمعية:

- إعاقة التحول إلى مجتمع معلوماتي.
- السلوكيات وثقافة الإدارة وأهمية القرار العلمي.
- العقائد الدينية المرتبطة بالغيبيات والقدر والمستقبل.

٦. المناخ الحكومي:

- فقر الإدارة بمفهوم فكر النظم وغياب فكر التخطيط الإستراتيجي.
- احتكار المعلومات والقيود الموضوعية على البيانات تحت مسميات أمن الدول.
- ضعف الرؤية المستقبلية ومتابعة حركة المتغيرات المرتبطة بالأنشطة التنموية.
- بيروقراطية الإدارة وتضارب الإختصاصات وضعف فكر التنسيق بين الكيانات.
- تنازع السلطات نحو جهة الاختصاص في إتخاذ قرار في مشكلة محددة والخوف من المسؤولية.

شجرة دعم القرار: 34

هي هيكلية شبيهة بالمخطط الانسيابي حيث كل عقدة داخلية تمثل "اختبار" للخاصية (مثال هل الوجه الظاهر للعملة المعدنية هو طرة أم نقش)، كل فرع يمثل مخرجات الاختبار وكل عقدة نهائية تمثل القرار المتخذ بعد احتساب جميع الخصائص. المسار من الجذر إلى العقدة النهائية يمثل قواعد التصنيف.

تتكون شجرة القرار من ثلاث أنواع من العقد:

١. عقد القرار - يتم تمثيلها عادة بمربعات.

٢. عقد الفرص (الاحتمال) - يتم تمثيلها بدوائر.

٣. العقد النهائية - يتم تمثيلها بمربعات.

عادة ما تستخدم شجرة القرار في بحوث العمليات وإدارة العمليات. في الحياة العملية، إذا كان يجب اتخاذ القرار دون إمكانية سحبه في ظل المعرفة غير الكاملة، يجب اعتماد شجرة القرار بالتوازي مع نموذج الاحتمالات كأفضل نموذج للاختيار أو خوارزمية الاختيار. من الاستخدامات الأخرى لشجرة القرار هي اعتبارها أداة وصفية لاحتساب الاحتمال الشرطي .

يتم تعليم شجرة القرار، مخطط التأثير، دوال المنفعة وباقي أدوات وطرق تحليل القرار للطلاب في المدارس والكليات التي تدرّس إدارة الأعمال والاقتصاد والصحة العامة وهي أمثلة عن بحوث العمليات أو طرائق علم الإدارة .

Mihael Ankerst, Christian Elsen, Martin Ester, Hans-Peter Kriegel Institute for Computer Science, Visual³⁴
Classification: An Interactive Approach to Decision Tree Construction, 2015, University of Munich, Germany.

مزايا شجرة دعم القرار³⁵:

تتمتع شجرة القرار ومخطط التأثير من بين باقي أدوات دعم القرار بالعديد من المزايا:

- تستخدم نموذج الصندوق الابيض
- تسمح بإضافة سيناريوهات جديدة ممكنة.
- من الممكن دمجها مع باقي تقنيات القرار.
- تساهم في تحديد أسوأ وأفضل قيمة متوقعة للسيناريوهات المختلفة.
- هي سهلة الفهم والتفسير، حيث يمكن للأفراد العاديين فهم نماذج شجرة القرار بعد شرح مختصر.
- لها قيمة حتى بوجود القليل من البيانات، فمن الممكن تشكيل لمحة مهمة بناءً على توصيف الخبراء للوضع والوضعيات البديلة والتكاليف وتفضيلاتهم للمخرجات.

عيوب شجرة دعم القرار³⁶:

- عند استخدام بيانات تتضمن متغيرات فئوية بأعداد مختلفة من المستويات، فإن المعلومات الناتجة من شجرة القرار تكون منحازة للصفات التي تحتوي على مستويات أكثر.
- يمكن للحسابات أن تكون معقدة جداً خصوصاً إذا كانت العديد من القيم غير أكيدة و/أو تم ربط العديد من المخرجات.

³⁵ Mihael Ankerst, Christian Elsen, Martin Ester, Hans-Peter Kriegel Institute for Computer Science, Visual Classification: An Interactive Approach to Decision Tree Construction, 2015, University of Munich, Germany.

الفصل الثالث

الإطار العملي

▪ لمحة عن شركة B2B:

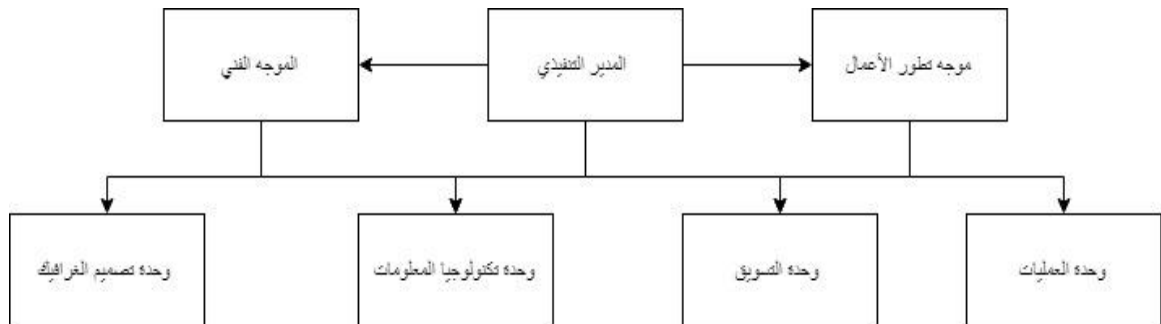
تعتبر شركة B2B أحد الشركات المستجدة في الجمهورية العربية السورية، والمختصة كلياً في مجال تطوير الأعمال بكل ما يخص: التسويق - الموارد البشرية - العمليات الداخلية لزيادة كفاءة العمل.

أسست في أول عام ٢٠٢٠، وبدأت العمل مباشرة في مجال تأمين أفضل مستوى ممكن من العمل ضمن مجال تطوير الأعمال لربائهم (شركات متعددة)، متمركزة في دمشق، وتتعامل مع زبائن ضمن قطر الجمهورية العربية السورية وخارجه.

تعتمد الشركة بسياسة عملها على وحدات العمل المتخصصة، أي لكل وحدة تخصص معين لا يمكن أن تتجاوزه بعملها، ولكن يتكامل عملها من قبل الوحدات الأخرى، وسيشرح تفصيلاً ضمن الفقرات التالية بالمشروع.

▪ البنية الداخلية لشركة B2B ونموذج عملها:

تتصف البنية الداخلية لشركة B2B بالمرونة الشديدة مقارنة بشركات أخرى ضمن الجمهورية العربية السورية، يمثل المخطط التالي الهيكل التنظيمي للشركة:



يمكن من المخطط ملاحظة صغر عدد وحدات عمل الشركة، وتداخلها الشديد ضمن بعضها البعض. فذلك يعود لسعي الشركة لتبني نموذج عمل مرن مع كافة زبائننا، حيث يقوم الهيكل التنظيمي بالشكل التالي عند قدوم زبون جديد بالنسبة للشركة:

١. يجتمع المدير التنفيذي مع الزبون المحتمل الجديد لمعرفة المتطلبات العامة دون أي تفاصيل، أي

اجتماع لتحديد إن كان بالإمكان تبني مشروع الزبون المحتمل من قبل شركة B2B.

٢. إن وجد إقبال ورغبة وإمكانية لتبني المشروع الجديد، يجتمع المدير التنفيذي مع الموجه الفني وموجه

تطوير الأعمال لتحليل ما سيتم تقديمه من عمل وتحديد من سيتولى المهمة كونه "مدير المشروع"

من موظفي الشركة، ومن هم أعضاء المشروع من وحدات العمل المختلفة؟

٣. يتم أول اجتماع مع الزبون بتواجد مدير المشروع، ويتم بهذه المرحلة تثبيت من هم أعضاء فريق عمل

المشروع وفترة تنفيذه بشكل كامل.

٤. يتم تنفيذ كافة المشروع بإشراف الموجهين والمدير التنفيذي بقيادة مدير المشروع، ويتم تقديم الدعم

اللازم لأعضاء فريق المشروع من قبل وحدات العمل المعنية.

أي يمكن القول، إن تجربة عمل كل من زبائن شركة B2B فريدة من النوع، وكمية المعلومات المكتسبة

عن كل زبون كبيرة وموسعة وتؤثر بشكل ملحوظ بتخطيط كيفية إنجاز مشروع الزبون الذي يليه.

■ متطلبات شركة B2B:

بحسب المدير التنفيذي، فإن النمو الذي شهدته شركة B2B خلال ما يقارب عام ونصف من العمل المستمر كبير ومتسارع. حيث تمكنت الشركة من استحواذ ما يقارب ٣٥ زبون ضمن مجال تطوير الأعمال بكافة التوجهات المختلفة المرغوبة، لكن مع وجود اختلاف ملحوظ في التعامل ما بين الزبائن الأوليين والحاليين.

مع الزبائن الأوائل للشركة، كانت B2B قادرة لإعطاء الكافي من الوقت لتحليل كافة ما يلزم الزبون (بحسب محددات الزبائن)، ولكن كانت الشركة غير قادرة على إقناع كل الزبائن بما يقدم لهم أكبر منفعة (بسبب قلة التجارب والحالات العملية للشركة).

وفي الوقت الحالي، أصبحت الشركة بحالة قلة الوقت الكافي لدراسة طبيعة الزبائن الجدد لتحليل ما يلزمهم من خدمات، ولكن مع حالات عملية عديدة طبقت وأصبحت قابلة للدراسة والاستفادة من نتائجها للتخطيط لعمل الزبائن الجدد.

في آخر عام ٢٠٢٠، بدأت شركة B2B بعمل تطوير أعمال تعاقدية مع شركة رئيسية (لسرية معلومات الزبائن سيتم تسميتها بالشركة X)، وتملك هذه الشركة العديد من الشركات المختصة بالعديد من الاختصاصات.

إن التالي هي الشركات التي تمكنت B2B من تطوير عملها حتى الوقت الحالي:

- شركة تقديم خدمات اتصال

- شركة تصنيع ملابس

- شركة مواصلات

تمحور عمل B2B ضمن هذه الشركات بالتركيز على رفع الكفاءة الإدارية لنطاق العمل، بغض النظر عن العمل الفعلي لأي من تلك الشركات.

فاتبعت الشركة ثلاث من الاستراتيجيات المعتمدة لعملها مع كافة الزبائن:

١. استراتيجية اتباع توصيات الإدارة والعمل على توثيق الإجراءات ورقياً.
٢. استراتيجية إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة.
٣. استراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية.

سيقوم الباحث بشرح العمل المتم داخل كل من هذه الشركات بشكل موضح ضمن الفقرات التالية..

حالياً شركة B2B مستلمة شركة جديدة من شركات الشركة X، وهي مسؤولة عن تصنيع العديد من أنواع المنتجات وتخدم كافة الموزعين القريبين بالمنتجات اللازمة، فإن هذه الشركة حالياً فعالة إنتاجياً ولكنها بحسب إدارتها وبحسب وجهة نظر شركة B2B فهي غير كفؤة إدارياً.

نظراً لأهمية إتمام العمل بأفضل مستوى ممكن ولضرورة إتمام العقد بشكل صحيح، طلبت B2B من الباحث أن يدرس دراسة مقارنة ما بين ما تم تطبيقه ضمن الشركات الثلاث التابعة للشركة X، واستنتاج ما يمكن تحسينه من العمل، وأخذ القرار الملائم بأفضل استراتيجية رفع كفاءة إدارية ممكنة.

▪ تحليل عمل شركة B2B السابق مع كل من شركات الشركة X:

d. شركة تقديم خدمات اتصال:

بدأت شركة B2B بالعمل مع هذه الشركة كأول شركة من المجموعة، بهدف تحسين كفاءة العمل ضمن قسم خدمة الزبائن، حيث إن كانت المشاكل الأساسية المواجه لمركز الاتصال هي:

١. تكرار شديد لشكاوى الموظفين عن بيئة العمل المحيطة.

٢. التكرار الشديد من شكاوى المتصلين المشتركين بخدمة الشركة.

يوضح الجدول الآتي المعايير التي عادة ما يتم الاعتماد عليها بتقييم عمل الشركات ومعايير رفع كفاءة العمل من قبل B2B بتقييم هذه الشركة من تحليل ما قبل بدء العمل:

التحويل لمعيار رقمي	قياس B2B المعيار قبل عمل	مؤشرات الأداء الإداري	معايير العمل
1	سيء جداً	الوقت اللازم لإتمام المهمة	
2	سيء - كافة المستويات الإدارية بالشركة	عدد المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المهمة	
2	سيء - ٦٠٪ زيادة بالشكاوى عن العام السابق	عدد الشكاوى العملاء خلال فترة دورية للعمل	
2	سيء - تأخير دائم بالوقت الموعود للزبائن	تكرار التأخير بإيصال العمل للمستهلك النهائي	
1	سيء جداً - ٧٥٪ زيادة بالشكاوى عن العام السابق	عدد شكاوى الموظفين خلال فترة دورية للعمل	
4	جيد - الموظفين على دراية وعلم بكيفية القيام بالمهام	عدد تكرار الأخطاء بالمهمة خلال فترة دورية للعمل	
2	سيء - الإدارة غير مرنة بالمستوى اللازم	مرونة عمل الشركة	
3	متوسط - الإجراءات غير موثقة ولكن مطبقة بالحد الأدنى	تواجد إجرائية واضحة للمهمة المطروحة	
3	سيء - شديدة جداً ومتخذة لوقت كبير جداً	مركزية الإدارة باتخاذ القرار	
4	جيد - متواجد ولكن غير مطبق	تواجد توصيف وظيفي واضح لكل من يعمل	
3	متوسط - التدريب مقتصر على الجانب الفني فقط	التدريب المباشر على العمل	
3	متوسط	مدى إلمام الإدارة بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	
3	متوسط	مدى إلمام كادر العمل بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	

تم اعتماد على سلم ليكرت لتحويل المعايير من وصفية لكمية،

كما يمكن اختصار مجمل مجالات عمل شركة B2B ضمن هذه الشركة من خلال المحاور التالية:

١- إعادة هيكلة نموذج التواصل الإداري المعتمد ضمن الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي.

٢- إعادة توزيع المهام على المشرفين.

٣- تنظيم إجراءات الأعمال بكيفية تنسيق انتقال العمل بين الفاعلين المختلفين.

٤- تنظيم كافة الإجراءات الورقية ما بين مختلف الأقسام.

٥- المحاولة من التقليل بهدر الوقت لإنجاز المهام المطلوبة.

بحسب B2B فإن المنهجية العامة المتبعة ضمن هذه الشركة للعمل على جميع المحاور المطروحة كانت:

اتباع توصيات الإدارة والعمل على توثيق الإجراءات ورقياً.

وبحسب B2B عن نتائج العمل على المعايير المذكورة سابقاً يمكن الاطلاع على الجدول التالي:

التحويل لمعيار رقمي	قياس المعيار بعد عمل B2B	مؤشرات الأداء الإداري	معايير العمل
3	متوسط	الوقت اللازم لإتمام المهمة	
2	سيء - كافة المستويات الإدارية بالشركة	عدد المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المهمة	
4	جيد - تحسين مستوى عمل ٥٠٪	عدد الشكاوى العملاء خلال فترة دورية للعمل	
4	جيد - تحسين مستوى عمل ٥٠٪	تكرار التأخير بإيصال العمل للمستهلك النهائي	
5	جيد جداً - تحسن مستوى العمل ٧٠٪	عدد شكاوى الموظفين خلال فترة دورية للعمل	
5	جيد جداً - نادراً ما تحصل أخطاء	عدد تكرار الأخطاء بالمهمة خلال فترة دورية للعمل	
2	سيء - الإدارة غير مرنة بالمستوى اللازم	مرونة عمل الشركة	
3	متوسط- الإجراءات موثقة ولكن غير مطبقة بالتعديل الجديد	تواجد إجرائية واضحة للمهمة المطروحة	
2	سيء - شديدة جداً ومتخذة لوقت كبير جداً	مركزية الإدارة باتخاذ القرار	
4	جيد - متواجد ولكن غير مطبق	تواجد توصيف وظيفي واضح لكل من يعمل	
3	متوسط- التدريب مقتصر على الجانب الفني فقط	التدريب المباشر على العمل	
3	متوسط	مدى إلمام الإدارة بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	
3	متوسط	مدى إلمام كادر العمل بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	

تم اعتماد على سلم ليكرت لتحويل المعايير من وصفية لكمية.

ومنه نجد أن نسبة تحسن كفاءة العمل من خدمات B2B من خلال مقارنة المتوسط الحسابي للنتائج هي:

١٣٠٪ تقريباً بوسط حسابي لمستوى الكفاءة يعادل ٣.٣.

e. شركة تصنيع الملابس:

بدأت شركة B2B بالعمل مع هذه الشركة كثنائي شركة من المجموعة، بهدف تحسين كفاءة العمل كتواصل

إداري إضافة لرفع كفاءة التخطيط العام، حيث أن كانت المشاكل الأساسية المواجه للمعمل هي:

١. تكرار شديد لشكاوى الموظفين عما يتوجب من إنجازه كمهام خلال يوم العمل.

٢. التكرار الشديد من شكاوى الموردين بدفعات طلبيات الملابس الرياضية تحديداً.

يوضح الجدول الآتي المعايير التي عادة ما يتم الاعتماد عليها بتقييم عمل الشركات ومعايير رفع كفاءة

العمل من قبل B2B بتقييم هذه الشركة من تحليل ما قبل بدء العمل:

التحويل لمعيار رقمي	قياس المعيار قبل عمل B2B	مؤشرات الأداء الإداري	
1	سيء جداً - تأخير دائم ومتكرر	الوقت اللازم لإتمام المهمة	معايير العمل
1	سيء جداً	عدد المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المهمة	
2	سيء	عدد الشكاوى العملاء خلال فترة دورية للعمل	
1	سيء جداً - تأخير دائم ومتكرر	تكرار التأخير بإيصال العمل للمستهلك النهائي	
3	متوسط - نفس نسب الشكاوى المعتادة	عدد شكاوى الموظفين خلال فترة دورية للعمل	
3	متوسط - نفس نسب الأخطاء المعتادة	عدد تكرار الأخطاء بالمهمة خلال فترة دورية للعمل	
2	سيء - الإدارة غير مرنة بالمستوى اللازم	مرونة عمل الشركة	
1	سيء جداً - لا يوجد أي نوع من الإجراءات الواضحة	تواجد إجرائية واضحة للمهمة المطروحة	
2	سيء - شديدة جداً ومتخذة لوقت كبير جداً	مركزية الإدارة باتخاذ القرار	
3	متوسط - غير موثق ولكن الجميع ملم بعمله	تواجد توصيف وظيفي واضح لكل من يعمل	
3	متوسط - التدريب مقتصر على الجانب الفني فقط	التدريب المباشر على العمل	
2	سيء	مدى إلمام الإدارة بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	
1	سيء جداً	مدى إلمام كادر العمل بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	

تم اعتماد على سلم ليكرت لتحويل المعايير من وصفية لكمية.

كما يمكن اختصار مجمل مجالات عمل B2B ضمن هذه الشركة من خلال المحاور التالية:

- ١- إعادة هيكلة نموذج التواصل الإداري المعتمد ضمن الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي.
- ٢- إعادة هيكلة نموذج التفويض الإداري المعتمد ضمن الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي.
- ٣- إعادة توزيع المهام على الإدارة والمشرفين وإيجاد توصيف وظيفي مستحدث لكافة العاملين.
- ٤- تنظيم إجراءات الأعمال بكيفية تنسيق انتقال العمل بين الفاعلين المختلفين.
- ٥- المحاولة من التقليل بهدر الوقت لإنجاز المهام المطلوبة.

بحسب B2B فإن المنهجية العامة المتبعة ضمن هذه الشركة للعمل على جميع المحاور المطروحة كانت:

إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة.

وبحسب B2B عن نتائج العمل على المعايير المذكورة سابقاً يمكن الاطلاع على الجدول التالي:

التحويل لمعيار رقمي	قياس المعيار بعد عمل B2B	مؤشرات الأداء الإداري	
4	جيد - تحسين بمستوى ٥٠٪ عن العمل السابق	الوقت اللازم لإتمام المهمة	معايير العمل
3	متوسط - اختصار مستوى الإدارة العليا	عدد المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المهمة	
4	جيد - تحسين بمستوى ٤٠٪ عن العمل السابق	عدد الشكاوى العملاء خلال فترة دورية للعمل	
3	متوسط - تحسين بمستوى ٣٥٪ عن العمل السابق	تكرار التأخير بإيصال العمل للمستهلك النهائي	
3	متوسط - نفس نسب الشكاوى المعتادة	عدد شكاوى الموظفين خلال فترة دورية للعمل	
3	متوسط - نفس نسب الأخطاء المعتادة	عدد تكرار الأخطاء بالمهمة خلال فترة دورية للعمل	
2	سيء - الإدارة غير مرنة بالمستوى اللازم	مرونة عمل الشركة	
5	جيد جداً - تواجد إجرائية واضحة تحديداً للتخطيط	تواجد إجرائية واضحة للمهمة المطروحة	
2	سيء - شديدة جداً ومتخذة لوقت كبير جداً	مركزية الإدارة باتخاذ القرار	
3	متوسط - غير موثوق ولكن الجميع ملم بعمله	تواجد توصيف وظيفي واضح لكل من يعمل	
3	متوسط - التدريب مقتصر على الجانب الفني فقط	التدريب المباشر على العمل	
2	سيء	مدى إلمام الإدارة بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	
1	سيء جداً	مدى إلمام كادر العمل بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	

تم اعتماد على سلم ليكرت لتحويل المعايير من وصفية لكمية.

ومنه نجد أن نسبة تحسن كفاءة العمل من خدمات B2B من خلال مقارنة المتوسط الحسابي للنتائج هي:

١٥٢٪ تقريباً بوسط حسابي لمستوى الكفاءة يعادل 2.9

f. شركة المواصلات:

بدأت شركة B2B بالعمل مع هذه الشركة كالثالث شركة من المجموعة، بهدف تحسين كفاءة العمل ضمن

قسم مركز الاتصال وتوابعه، حيث كانت المشاكل الأساسية المواجهه لمركز الاتصال هي:

١. عدم تنظيم عام للمهام المتكررة اليومية للموظفين.

٢. التقاطع الشديد ما بين كافة الموظفين بالعمل والذي يعطي ازدواجية شديدة ملحوظة.

٣. تكرار شكاوى المتصلين المشتركين بخدمة الشركة.

يوضح الجدول الآتي المعايير التي عادة ما يتم الاعتماد عليها بتقييم عمل الشركات ومعايير رفع كفاءة

العمل من قبل B2B بتقييم هذه الشركة من تحليل ما قبل بدء العمل:

التحويل لمعيار رقمي	قياس المعيار قبل عمل B2B	مؤشرات الأداء الإداري	
3	متوسط	الوقت اللازم لإتمام المهمة	<u>معايير العمل</u>
3	متوسط - تدخل جزئي من الإدارة العليا	عدد المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المهمة	
2	سيء - ٣٠٪ زيادة عن العام السابق	عدد الشكاوي العملاء خلال فترة دورية للعمل	
2	سيء - ٣٠٪ زيادة عن العام السابق	تكرار التأخير بإيصال العمل للمستهلك النهائي	
2	سيء - ٥٠٪ زيادة عن العام السابق	عدد شكاوي الموظفين خلال فترة دورية للعمل	
3	متوسط - نفس نسب الأخطاء المعتادة	عدد تكرار الأخطاء بالمهمة خلال فترة دورية للعمل	
3	متوسط	مرونة عمل الشركة	
3	متوسط - متأثرة بشكل سلبي بسبب ازدواجية العمل	تواجد إجرائية واضحة للمهمة المطروحة	
3	متوسط	مركزية الإدارة باتخاذ القرار	
2	سيء - ازدواجية عمل ملحوظة	تواجد توصيف وظيفي واضح لكل من يعمل	
3	متوسط - التدريب مقتصر على الجانب الفني فقط	التدريب المباشر على العمل	
4	جيد	مدى إلمام الإدارة بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	
2	سيء	مدى إلمام كادر العمل بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	

تم اعتماد على سلم ليكرت لتحويل المعايير من وصفية لكمية.

كما يمكن اختصار مجمل مجالات عمل B2B ضمن هذه الشركة من خلال المحاور التالية:

١- هيكلية مركز الاتصال وتوابعه ضمن مخطط تنظيمي واضح.

٢- توثيق التوصيف الوظيفي المعني بكل موظف بذاته.

٣- إنشاء إجراءات عمل جديدة معنية بتوضيح الفاعلين المعنيين بمتابعة الخدمة وفصل متبقي الموظفين عن هذه المهام.

٤- التدريب المستمر على المدى طويل الأمد لمتابعة التطبيق الفعلي لكافة تطورات الشركة.

٥- العمل على رفع كفاءة التواصل ما بين كافة الموظفين.

بحسب B2B إن المنهجية العامة المتبعة ضمن هذه الشركة للعمل على جميع المحاور المطروحة كانت:

العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية.

وبحسب B2B عن نتائج العمل على المعايير المذكورة سابقاً يمكن الاطلاع على الجدول التالي:

التحويل لمعيار رقمي	قياس المعيار بعد عمل B2B	مؤشرات الأداء الإداري	معايير العمل
4	جيد - تحسن ٢٥٪ بالأداء	الوقت اللازم لإتمام المهمة	
3	متوسط - تدخل جزئي من الإدارة العليا	عدد المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المهمة	
4	جيد - تحسن ٥٠٪ بالأداء	عدد الشكاوى العملاء خلال فترة دورية للعمل	
3	متوسط - إعادة للوضع الطبيعي	تكرار التأخير بإيصال العمل للمستهلك النهائي	
5	جيد جداً - تحسن ملحوظ جداً ببيئة العمل	عدد شكاوى الموظفين خلال فترة دورية للعمل	
4	جيد - تحسن ٥٠٪ بالأداء	عدد تكرار الأخطاء بالمهمة خلال فترة دورية للعمل	
4	جيد - تبني الإدارة لأسلوب مرن أكبر	مرونة عمل الشركة	
5	جيد جداً - اتباع إجراءات واضحة دون ازدواجية	تواجد إجرائية واضحة للمهمة المطروحة	
4	متوسط	مركزية الإدارة باتخاذ القرار	
5	جيد جداً - اتباع التوصيف دون ازدواجية	تواجد توصيف وظيفي واضح لكل من يعمل	
5	جيد جداً - اتباع أسلوب تدريب وتواصل عالي الكفاءة	التدريب المباشر على العمل	
4	جيد	مدى إلمام الإدارة بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	
2	سيء	مدى إلمام كادر العمل بالمجال الأكاديمي لإدارة الأعمال	

تم اعتماد على سلم ليكرت لتحويل المعايير من وصفية لكمية.

ومنه نجد أن نسبة تحسن كفاءة العمل من خدمات B2B من خلال مقارنة المتوسط الحسابي للنتائج هي:

١٤٨٪ تقريباً بوسط حسابي لمستوى الكفاءة يعادل ٤.

■ مقارنة الاستراتيجيات لإيجاد أفضل استراتيجية مقارنة باستخدام مصفوفة القرار:

بحسب كافة ما تم ذكره من بيانات شركة B2B وعملاتها، سيتم إنشاء مصفوفة قرار لمساعدة شركة B2B

باتخاذ أفضل قرار ممكن لتطبيقه ضمن الشركة المستهدفة للشركة X.

يستوجب أولاً تعريف الأداة الأساسية التي سيعتمد على استخدامها الباحث، إن مصفوفة القرار " Decision

Matrix" أحد أدوات اتخاذ القرار كتعدد المعايير Multi-Criteria Decision Making، حيث يتم

اعتمادها تحديداً في حال لزوم اعتماد قرار وحيد بمقارنة العديد من الخيارات ذو معايير مقارنة متعددة

(WHAT IS A DECISION MATRIX?, 2020).

ومن هنا يمكن البدء بتأسيس المصفوفة من خلال الخطوات والمراحل التالية:

٤. تحديد معايير تقييم الخيارات ضمن المصفوفة:

من خلال موعد تم مع الإدارة للشركة X وطاقت عمل شركة B2B، تم تحديد لزوم المعايير التالية بحسب

تصويت الأغلبية:

I. كفاءة كادر عمل B2B بتطبيق الاستراتيجية.

II. مدى جاهزية الشركة لتقبل طبيعة الاستراتيجية.

III. مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الإداري للاستراتيجية.

IV. مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الفني للاستراتيجية.

V. الوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية.

VI. ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل الشركة المستجدة.

VII. ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل كادر الشركة المستجدة.

VIII. ملائمة الاستراتيجية لإمام كادر الشركة بإدارة الأعمال ومبادئها.

وسيتم الباحث بإضافة المعيار التالي:

IX. مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي.

تم توزيع أوراق على ١٠ أفراد من إدارة الشركة X ومن B2B معنية بتعبئة تقييم لكل من المعايير السابقة، تم الطلب منهم تعبئة تقييم إما جيد جداً = ٥ أو جيد = ٤ أو مقبول = ٣ أو سيء = ٢ أو سيء جداً = ١. يمكن الاطلاع على كافة الأجوبة ضمن الملحق، والجدول التالي يعبر عن المتوسطات الحسابية لكافة أجوبة الـ ١٠ أفراد عن المعايير المحددة (إضافةً لتقييم آخر معيار والذي استخلص من النسب المستخلصة من مدى نجاح كل استراتيجية بذاتها.

المعايير	اتباع استراتيجية تقييم والعمل الإدارة توصيات الإجراءات توثيق على ورقياً	نموذج إنشاء استراتيجية تقييم العامة الكفاءة لرفع مطور إداري الشركة لعمل	مباشرة العمل استراتيجية تقييم الداخلي التواصل تحسين على والموظفين الإدارة بين ما الإدارية المهام لمتبقي كأساس
B2B عمل كادر كفاءة الاستراتيجية بتطبيق	3.2	3	3.5
لتقبل الشركة جاهزية مدى الاستراتيجية طبيعة	2.3	2.8	3.6
عمل كادر احتياج مستوى للتدريب المستجدة الشركة للاستراتيجية الإداري	1.8	2.3	3.6
عمل كادر احتياج مستوى للتدريب المستجدة الشركة للاستراتيجية الفني	2.8	2.6	3.3
لتنفيذ اللازم الوقت الاستراتيجية	1.5	2.8	3.8
الاستراتيجية ملائمة الشركة عمل لطبيعة المستجدة	2.3	2.8	4.1
الاستراتيجية ملائمة الشركة كادر عمل لطبيعة المستجدة	1.6	2.9	3.7
لإلمام الاستراتيجية ملائمة الأعمال بإدارة الشركة كادر ومبادئها	1.7	2.9	4.2
الشركة كفاءة مستوى كفاءة برفع بالنجاح سابقاً الفعلي العمل	3.3	2.9	4

٥. تحديد التثقيف المناسب للمعايير:

بعلامة من ١٠٠٪ سيتم توزيع علامات التثقيف بمستوى متساوي ما بين كافة المعايير سوى معيار "مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي"، أي المعيار ١ وحتى المعيار ٨ ستحصل على علامة تثقيف ١٠٪ أي ٠.١ والمعيار الأخير التاسع سيحصل على علامة ٢٠٪ أي ٠.٢. إن الجدول التالي يوضح كيفية تثقيف المعايير:

التثقيف	المعايير	
١٠٪	كفاءة كادر عمل B2B بتطبيق الاستراتيجية	<u>معايير العمل</u>
١٠٪	مدى جاهزية الشركة لتقبل طبيعة الاستراتيجية	
١٠٪	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الإداري للاستراتيجية	
١٠٪	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الفني للاستراتيجية	
١٠٪	الوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية	
١٠٪	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل الشركة المستجدة	
١٠٪	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل كادر الشركة المستجدة	
١٠٪	ملائمة الاستراتيجية لإمام كادر الشركة بإدارة الأعمال ومبادئها	
٢٠٪	مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي	
100%	المجموع المستحق	

٦. تقييم الخيارات: سيتم تقييم كل خيار بذاته عبر المعادلة التالية:

تقدير علامة المعيار الأول * علامة التثقيف المستحقة + تقدير علامة المعيار الثاني * علامة التثقيف المستحقة... + تقدير علامة المعيار الأخير * العلامة المستحقة.

ومنه نجد تقييم الاستراتيجيات الثلاثة خلال الجدول التالي:

تقييم استراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية	تقييم استراتيجية إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة	تقييم استراتيجية اتباع توصيات الإدارة والعمل على توثيق الإجراءات ورقياً	التثقيف	المعايير	
3.5	3	3.2	١٠%	كفاءة كادر عمل B2B بتطبيق الاستراتيجية	معايير العمل
3.6	2.8	2.3	١٠%	مدى جاهزية الشركة لتقبل طبيعة الاستراتيجية	
3.6	2.3	1.8	١٠%	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الإداري للاستراتيجية	
3.3	2.6	2.8	١٠%	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الفني للاستراتيجية	
3.8	2.8	1.5	١٠%	الوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية	
4.1	2.8	2.3	١٠%	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل الشركة المستجدة	
3.7	2.9	1.6	١٠%	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل كادر الشركة المستجدة	
4.2	2.9	1.7	١٠%	ملائمة الاستراتيجية لإمام كادر الشركة بإدارة الأعمال ومبادئها	
4	2.9	3.3	٢٠%	مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي	
3.78	2.79	2.38	100%	المجموع المستحق	

أي:

إن العلامة المستحقة للاستراتيجية الأولى هي ٢.٣٨.

إن العلامة المستحقة للاستراتيجية الثانية هي ٢.٧٩.

إن العلامة المستحقة للاستراتيجية الثالثة هي ٣.٧٨.

ومنه ستحدد الاستراتيجية الثالثة كأفضل خيار تبنيه للتطبيق ضمن الشركة المستجدة، أي اتباع استراتيجية

العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية.

ويعتبر الخيار البديل هو الخيار الحائز على ثاني أعلى علامة وهو الاستراتيجية الثانية وهي إنشاء نموذج

إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة.

■ تأكيد جواب الاستراتيجية بإنشاء شجرة قرار:

للتأكيد من صحة الجواب الذي تم تحصيله من مصفوفة القرار، سيتم إنشاء شجرة قرار لعمل B2B المعتاد

بتطوير كفاءة الأعمال بالشركات والتي تم اتباع ضمنها أحد الاستراتيجيتين اللتان تم تحديدهم كالخيارات

الأساسية لعمل B2B ضمن الشركة المستجدة.

١. الاستراتيجية الأولى (الخيار الأول): العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين

كأساس لمتبقي المهام الإدارية.

٢. الاستراتيجية الثانية (الخيار البديل): إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة تم

الاستحصال على الجدول التالي من البيانات المخزنة من B2B بتواصلهم مع زبائنهم الجدد بهدف تحسين

كفاءة العمل باستثناء كافة الزبائن الذين تم العمل معهم خارج إطار الاستراتيجيتين المقترحتين للعمل من

خلالهم بالشركة الناشئة، إضافة لاستثناء الشركات التي تم ذكرها سابقاً الشركة X (لاستثناء المقومات

المكونة لبيانات الشركة X وشركاتها ومقاطعتها مع نتائج شجرة القرار بعد إنشائها).

ومنه نجد الجدول التالي مع الاستراتيجيات المطبقة مع كل من الـ ١٦ زبون:

#	عمر صاحب العمل	مجال العمل	التوجه الجغرافي للمستهلك	خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال	الاستراتيجية المقترحة
١	٣٥-٢٥	منتج نهائي	سوريا والخارج	قوي	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
٢	٥٥-٣٥	مطعم ومقهى	سوريا	ضعيف	إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة
٣	+٥٥	مركز خدمة	سوريا	ضعيف	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
٤	+٥٥	مركز خدمة	سوريا	قوي	إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة
٥	٥٥-٣٥	مطعم ومقهى	سوريا	متوسط	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
٦	٥٥-٣٥	مركز خدمة	سوريا	متوسط	إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة
٧	٥٥-٣٥	مركز خدمة	سوريا والخارج	قوي	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
٨	٥٥-٣٥	منظمة خيرية	سوريا والخارج	قوي	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
٩	٥٥-٣٥	مطعم ومقهى	سوريا	ضعيف	إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة
١٠	٥٥-٣٥	منتج نهائي	سوريا والخارج	قوي	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
١١	٣٥-٢٥	مركز خدمة	سوريا	متوسط	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
١٢	٣٥-٢٥	مطعم ومقهى	سوريا	متوسط	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
١٣	٥٥-٣٥	منتج نهائي	سوريا	متوسط	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
١٤	٥٥-٣٥	مركز خدمة	سوريا	قوي	العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية
١٥	٣٥-٢٥	مطعم ومقهى	سوريا	ضعيف	إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة
١٦	+٥٥	منتج نهائي	سوريا	ضعيف	إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة

f. حساب احتمالية استخدام أحد الاستراتيجيتين، أي Class Information:

بحسب الجدول والبيانات المتوفرة من شركة B2B، سيتم حساب احتمالية لجوء الشركة لاستراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية (لنرمز له بـ B)، واحتمالية استراتيجية إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة (لنرمز له بـ A). نجد التالي:

$$P(B) = 10/16 = 0.625$$

$$P(A) = 6/16 = 0.375$$

ومنه نقوم بتطبيق القانون التالي:

$$- \sum P_i * \text{Log}_2(P_i)$$

$$\begin{aligned} \text{Info (D)} &= -(10/16) \text{Log}_2(10/16) - (6/16) \text{Log}_2(6/16) \\ &= 0.425 + 0.53 = 0.955 \end{aligned}$$

g. تحديد جذر شجرة القرار Tree Nod:

(عمر صاحب العمل)

بالنسبة لمجموعة أعمار (25-35) نجد المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{Info (25-35) d} &= 4/16 (-3/4 \text{Log}_2(3/4) - 1/4 \text{Log}_2(1/4)) \\ &= 0.25 (0.312 + 0.501) = 0.203 \end{aligned}$$

بالنسبة لمجموعة أعمار (35-55) نجد المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{Info (35-55) d} &= 9/16 (-6/9 \text{Log}_2(6/9) - 3/9 \text{Log}_2(3/9)) \\ &= 0.562 (0.39 + 0.529) = 0.516 \end{aligned}$$

بالنسبة لمجموعة أعمار (٥٠+) نجد المعادلة التالية:

$$\begin{aligned}\text{Info (50+) } d &= 3/16 (-2/3\text{Log}_2(2/3) - 1/3\text{Log}_2(1/3)) \\ &= 0.187 (0.39 + 0.529) = 0.171\end{aligned}$$

ومنه نجد المعادلة التالية:

$$\begin{aligned}\text{Info (عمر صاحب العمل) } d &= \text{Info (25-35) } d + \text{Info (35-55) } d + \text{Info (50+) } d \\ &= 0.203 + 0.516 + 0.171 = 0.89\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Gain (عمر صاحب العمل) } &= \text{Info (D) } - \text{Info (عمر صاحب العمل) } d \\ &= 0.955 - 0.89 = 0.065\end{aligned}$$

وبإعادة نفس العمليات الحسابية، نجد المعادلات التالية بالنسبة لـ (مجال العمل):

(منتج نهائي)

$$\begin{aligned}\text{Info (منتج نهائي) } d &= 4/16 (-3/4\text{Log}_2(3/4) - 1/4\text{Log}_2(1/4)) \\ &= 0.25 (0.312 + 0.501) = 0.203\end{aligned}$$

(مطعم ومقهى)

$$\begin{aligned}\text{Info (مطعم ومقهى) } d &= 5/16 (-2/5\text{Log}_2(2/5) - 3/5\text{Log}_2(3/5)) \\ &= 0.312 (0.528 + 0.442) = 0.302\end{aligned}$$

(مركز خدمة)

$$\begin{aligned}\text{Info (مركز خدمة) } d &= 6/16 (-4/6\text{Log}_2(4/6) - 2/6\text{Log}_2(2/6)) \\ &= 0.375 (0.389 + 0.527) = 0.343\end{aligned}$$

(منظمة خيرية)

$$\text{Info (منظمة خيرية) } d = 1/16 (0) = 0$$

ومنه نجد المعادلات التالية:

$$\begin{aligned} \text{Info (مجال العمل) } d &= 0.203 + 0.302 + 0.343 + 0 \\ &= 0.848 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Gain (مجال العمل) } &= \text{Info (D)} - \text{Info (مجال العمل) } d \\ &= 0.955 - 0.848 = 0.107 \end{aligned}$$

وبإعادة نفس العمليات الحسابية، نجد المعادلات التالية بالنسبة لـ (التوجه الجغرافي للمستهلك):
(سوريا)

$$\begin{aligned} \text{Info (سوريا) } d &= 12/16 (-6/12\text{Log}_2(6/12) - 6/12\text{Log}_2(6/12)) \\ &= 0.75 (1) = 0.75 \end{aligned}$$

(سوريا والخارج)

$$\text{Info (سوريا والخارج) } d = 4/16 (0) = 0$$

ومنه نجد المعادلات التالية:

$$\text{Info (التوجه الجغرافي للمستهلك) } d = 0.75 + 0 = 0.75$$

$$\begin{aligned} \text{Gain (التوجه الجغرافي للمستهلك) } &= \text{Info (D)} - \text{Info (التوجه الجغرافي للمستهلك) } d \\ &= 0.955 - 0.75 = 0.205 \end{aligned}$$

وبإعادة نفس العمليات الحسابية، نجد المعادلات التالية بالنسبة لـ (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال):

(قوي)

$$\begin{aligned} \text{Info (قوي) } d &= 6/16 (-1/6\text{Log}_2(1/6) - 5/6\text{Log}_2(5/6)) \\ &= 0.375 (0.429 + 0.219) = 0.243 \end{aligned}$$

(متوسط)

$$\text{Info (متوسط)} \quad d = 5/16 (-4/5 \log_2(4/5) - 1/5 \log_2(1/5)) \\ = 0.312 (0.257 + 0.464) = 0.224$$

(ضعيف)

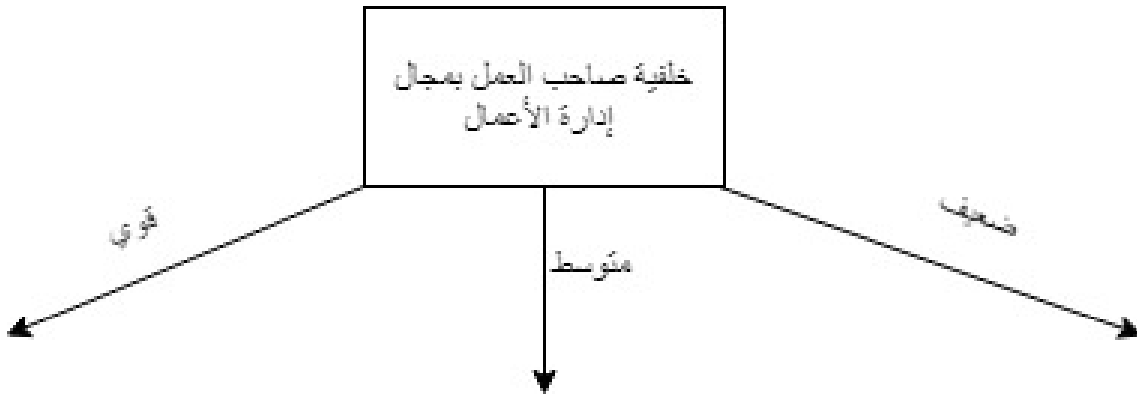
$$\text{Info (ضعيف)} \quad d = 5/16 (-4/5 \log_2(4/5) - 1/5 \log_2(1/5)) \\ = 0.312 (0.257 + 0.464) = 0.224$$

ومنه نجد المعادلات التالية:

$$\text{Info (إدارة الأعمال)} \quad d = 0.243 + 0.224 + 0.224 = 0.691$$

$$\text{(خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} \quad d = 0.955 - 0.691 = \\ \mathbf{0.264}$$

ومع مقارنة جميع نتائج Gain مع بعضها البعض، نجد أن أكبر رقم قمنا بتحصيله كان من فئة خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال، أي يعتبر أهم وأول سؤال يجب أخذه بعين الاعتبار عند البدء بتوجيه خطط العمل مع زبون جديد، ومنه سيعتبر الجذر لشجرة القرار، وفق الشكل التالي:



h. دراسة فئات غصن (قوي):

للاستطاعة من تكملة الشجرة، يستوجب دراسة كل غصن بحسب المنهجية ذاتها التي درست للشجرة ككل،
ومنه نجد المعادلة التالية:

$$\text{Info (قوي)} D = - 1/6 \text{Log}_2(1/6) - 5/6 \text{Log}_2(5/6) = 0.516 + 0.21 = 0.726$$

بالنسبة لـ (مجال العمل):

$$\text{Info (مجال عمل)} d = 0.458 (\text{منظمة خيرية}) + 0 (\text{منتج نهائي}) + 0 (\text{مركز الخدمة}) = 0.458$$

$$\text{Gain (مجال عمل)} = \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} D - \text{Info (مجال عمل)} d \\ = 0.726 - 0.458 = 0.268$$

بالنسبة لـ (التوجه الجغرافي للمستهلك):

$$\text{Info (التوجه الجغرافي للمستهلك)} d = 0.333 (\text{سوريا}) + 0 (\text{سوريا والخارج}) = 0.333$$

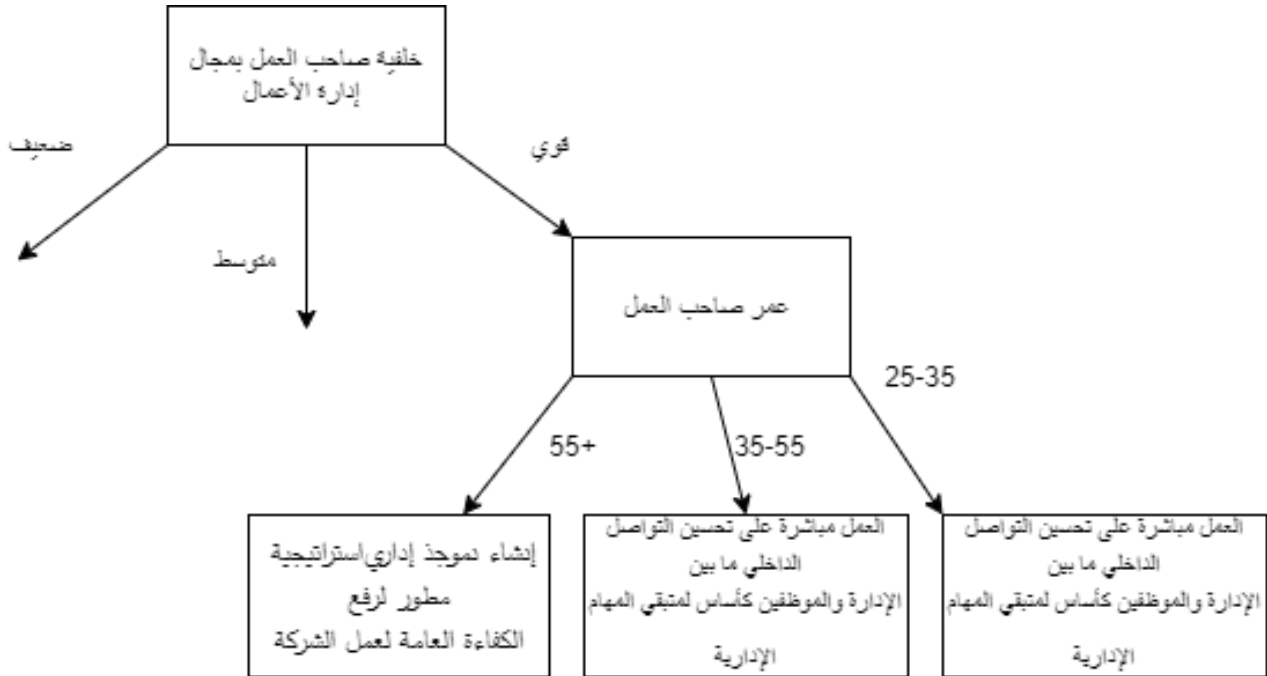
$$\text{Gain (التوجه الجغرافي للمستهلك)} = \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} D - \text{Info (التوجه الجغرافي للمستهلك)} d \\ = 0.726 - 0.333 = 0.393$$

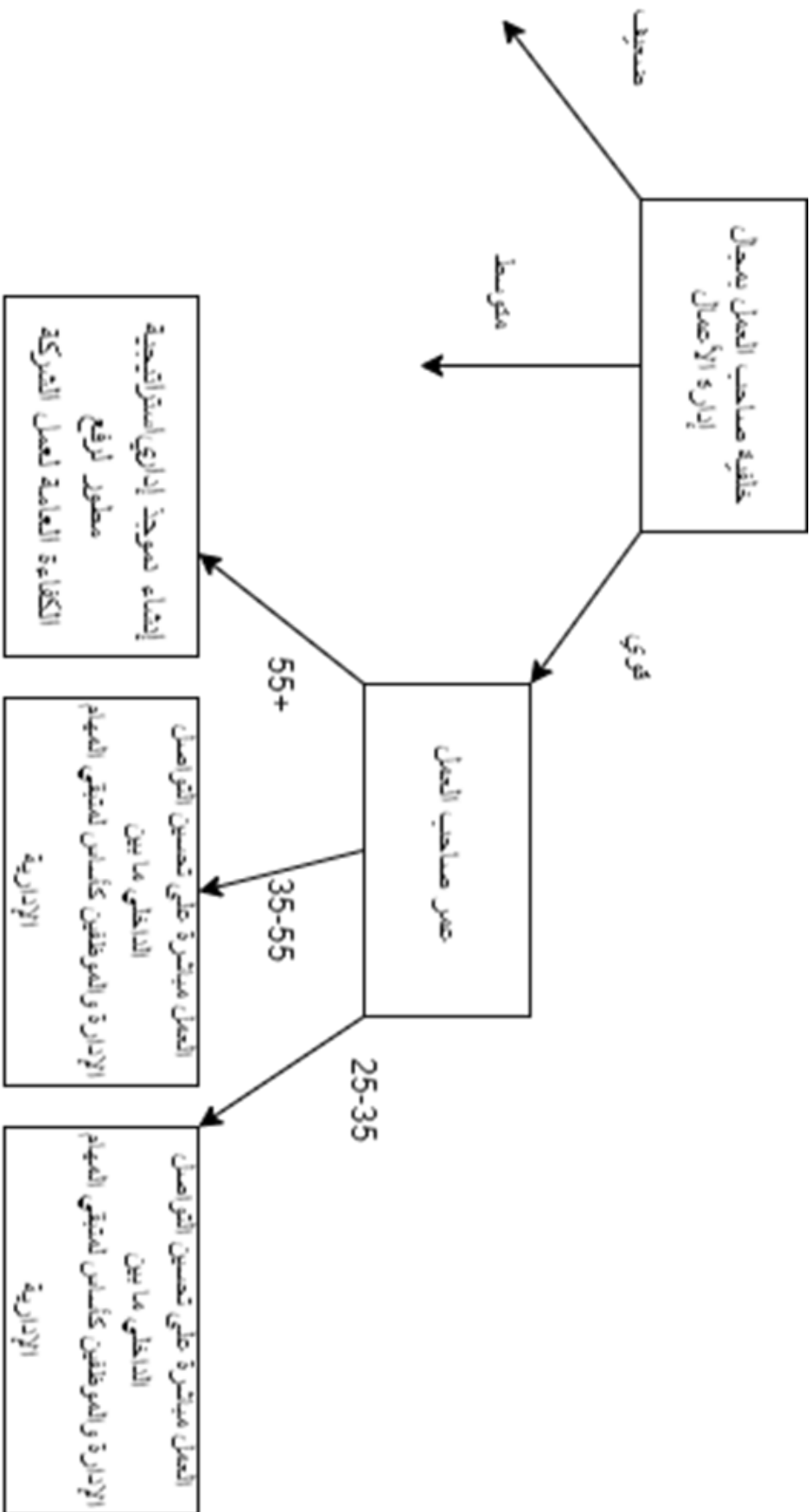
بالنسبة لـ (عمر صاحب العمل):

$$\text{Info (عمر صاحب العمل)} d = 0 (25-35) + 0 (35-45) + 0 (50+) = 0$$

$$\text{Gain (عمر)} = \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} D - \text{Info (عمر صاحب العمل)} d \\ = 0.726 - 0 = 0.726$$

مع مقارنة نتائج Gain مع بعضها البعض، نجد أن فئة (عمر صاحب العمل) ذو أكبر فائدة من الفرز، حيث أنها تفرز الفئات العمرية للقرار النهائي بشكل أكيد دون الحاجة للفرز بفئة (قوي) للفئات الأخرى، أي تصبح شجرة القرار بهذه المرحلة ذو الشكل التالي:





أ. دراسة فئات غصن (متوسط):

نجد المعادلة التالية:

$$\text{Info (متوسط)} D = -1/5 \log_2(1/5) - 4/5 \log_2(4/5) = 0.464 + 0.257 = 0.721$$

بالنسبة لـ (عمر صاحب العمل):

$$\text{Info (عمر صاحب العمل)} d = 0 (25-35) + 0.549 (35-55) = 0.549$$

$$\text{Gain (عمر)} = \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} - \text{Info (عمر صاحب العمل)}$$

$$d = 0.721 - 0.549 = 0.172$$

بالنسبة لـ (مجال العمل):

$$\text{Info (مجال العمل)} d = 0.4 (\text{منتج نهائي}) + 0 (\text{مطعم ومقهى}) + 0 (\text{مركز خدمة}) = 0.4$$

$$\text{Gain (مجال العمل)} = \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} - \text{Info (مجال العمل)}$$

$$d = 0.721 - 0.4 = 0.321$$

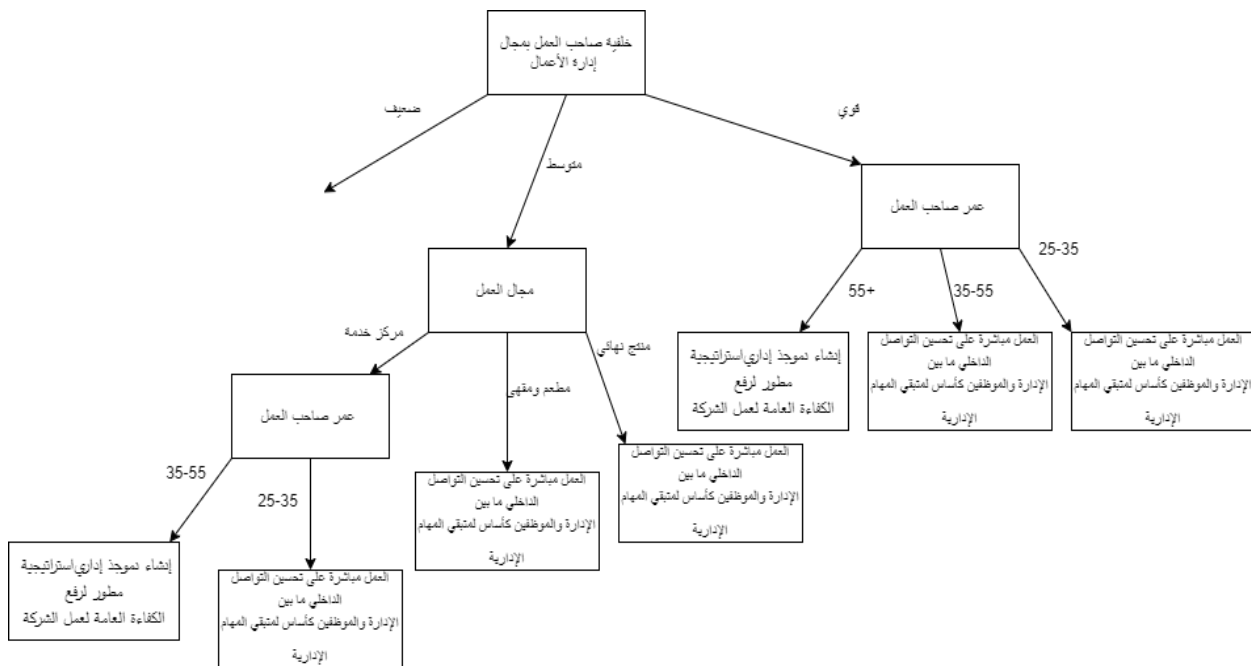
بالنسبة لـ (التوجه الجغرافي للمستهلك):

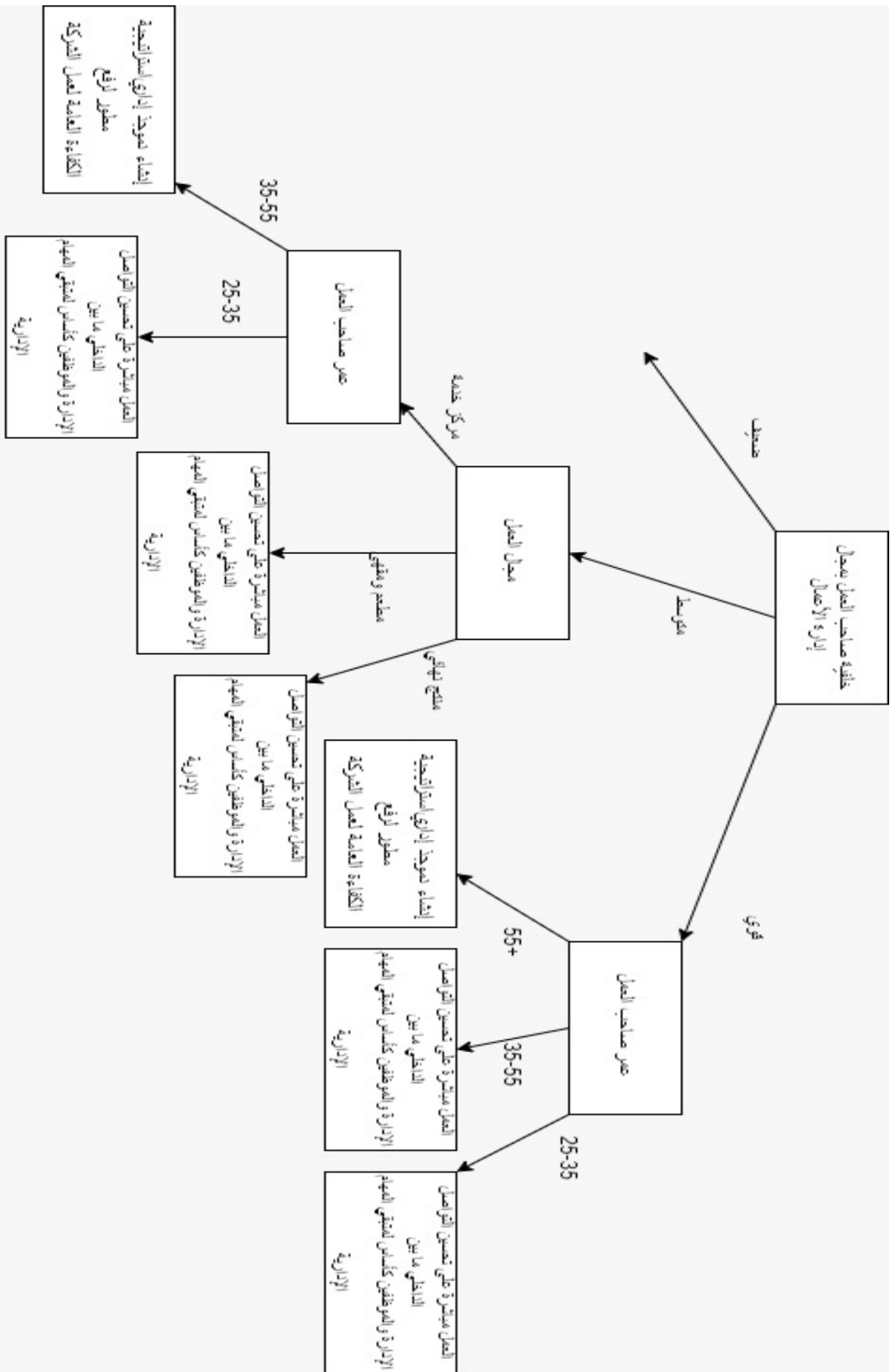
$$\text{Info (سوريا)} d = 0.721 (\text{التوجه الجغرافي للمستهلك})$$

$$\text{Gain (التوجه الجغرافي للمستهلك)} = \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال)} - \text{Info (التوجه الجغرافي للمستهلك)}$$

$$d = 0.721 - 0.721 = 0$$

بالمقارنة ما بين Gain، نجد أن أعلى عائد كان من فئة (مجال العمل)، حيث أعطيت جواب مؤكد لكل من الفئة الفرعية (للمطعم ومقهى) و (للمنتج نهائي)، حيث يتبقى المزيد من الدراسة لفئة (مركز الخدمة). وبدراسة مركز الخدمة نجد أن شجرة القرار أخذت الشكل التالي:





ز. دراسة فئات غصن (ضعيف):

نجد المعادلة التالية:

$$\text{Info (ضعيف) } D = -1/5\text{Log}_2(1/5) - 4/5\text{Log}_2(4/5) = 0.464 + 0.257 = 0.721$$

بالنسبة لـ (عمر صاحب العمل):

$$\text{Info (عمر صاحب العمل) } d = 0 (25-35) + 0 (35-55) + 0.4 (55+) = 0.4$$

$$\text{Gain (عمر) } D - \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال) } = \text{Info (عمر صاحب العمل) } d$$

$$= 0.721 - 0.4 = 0.321$$

بالنسبة لـ (مجال العمل):

$$\text{Info (مجال العمل) } d = 0 (\text{منتج نهائي}) + 0 (\text{مركز خدمة}) + 0 (\text{مطعم ومقهى}) = 0$$

$$\text{Gain (مجال العمل) } D - \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال) } = \text{Info (مجال العمل) } d$$

d

$$= 0.721 - 0 = 0.721$$

بالنسبة لـ (التوجه الجغرافي للمستهلك):

$$\text{Info (سوريا) } d = 0.721 (\text{التوجه الجغرافي للمستهلك})$$

$$\text{Gain (التوجه الجغرافي للمستهلك) } D - \text{Info (خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال) } = \text{Info (التوجه الجغرافي للمستهلك) } d$$

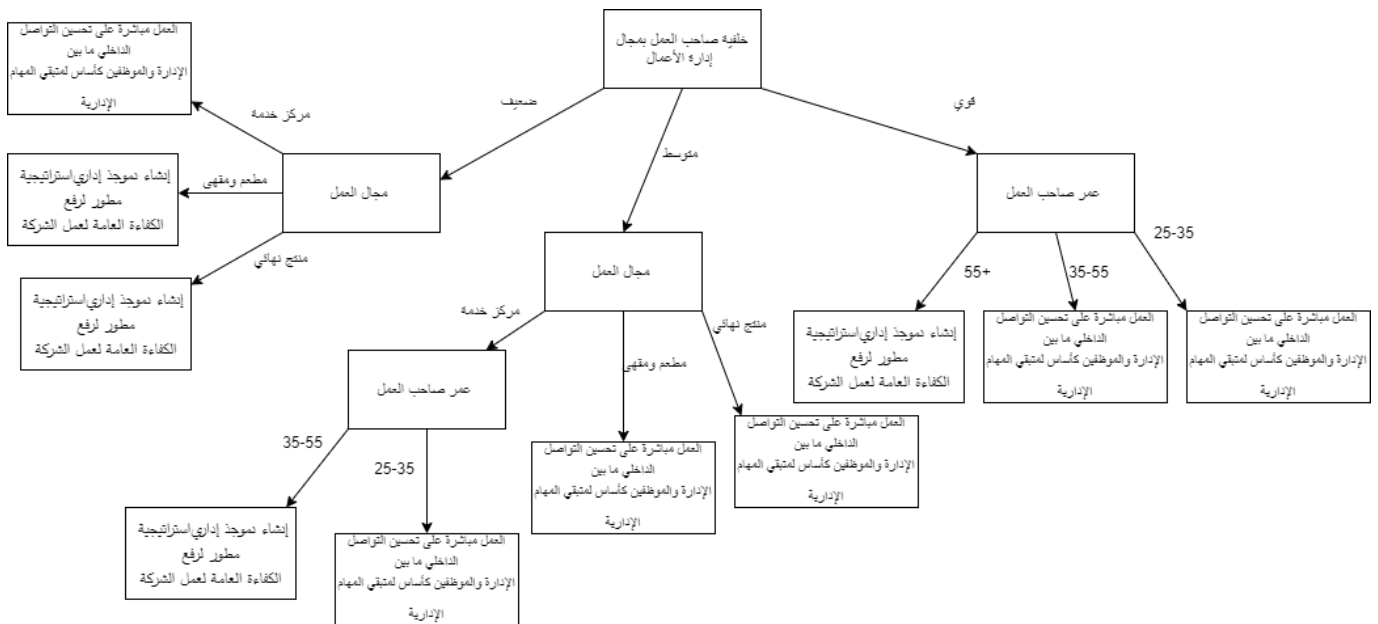
$$= 0.721 - 0.721 = 0$$

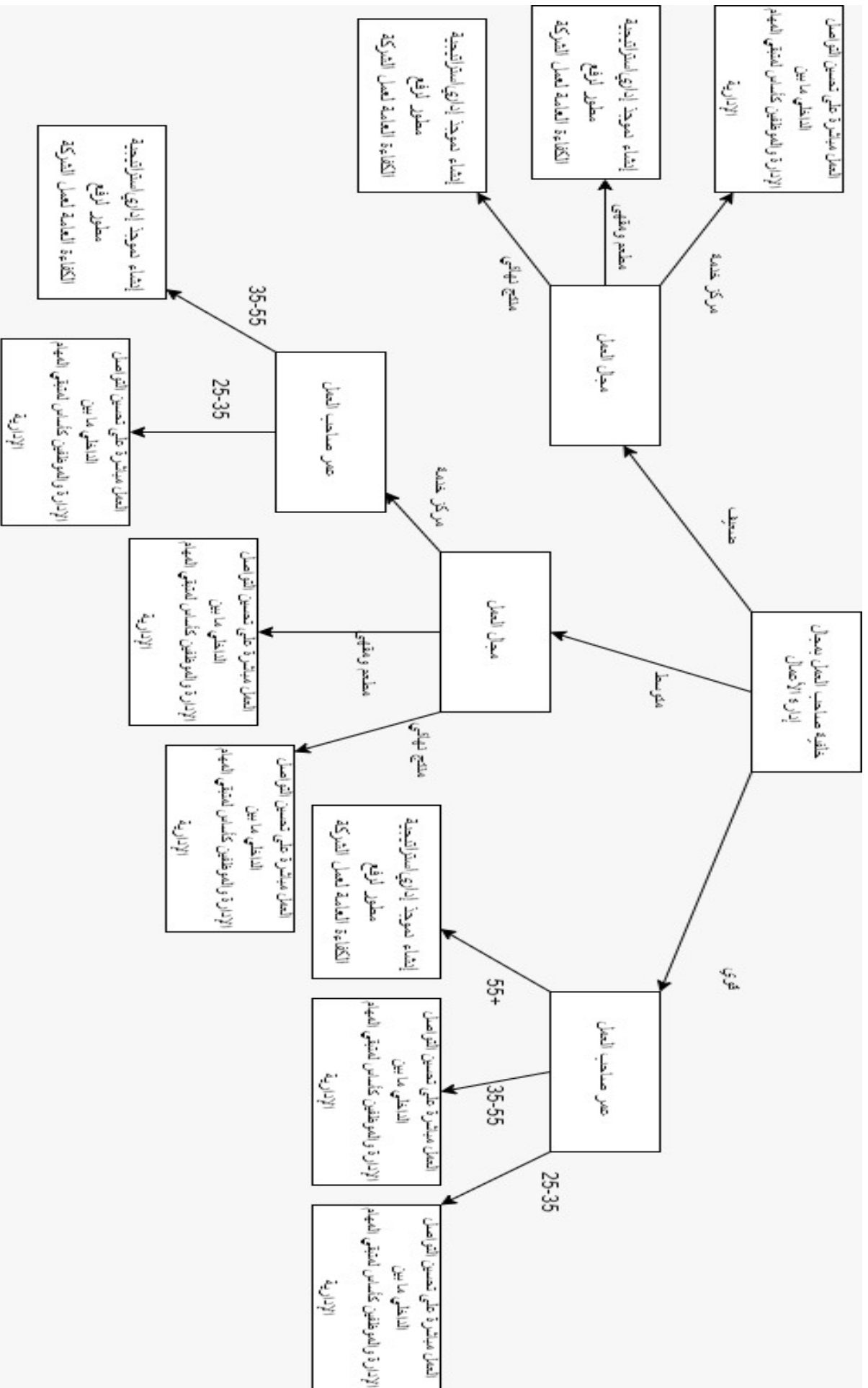
ومنه نجد أن أفضل Gain اكتسب من فئة (مجال العمل)، حيث تمكنت الفئة من التحديد الدقيق لاختيار القرار دون اللجوء لأي فئات أخرى.

● شجرة القرار النهائية:

إن المخطط التالي يبين شجرة القرار النهائية للاتباع الاستراتيجية المناسبة بتطوير كفاءة الأعمال

لزيائن B2B:





ومنه إذا علمنا أن التالي يعتبر بيانات الشركة المستجدة:

- مجال العمل: منتج نهائي
- عمر صاحب العمل: ٣٥-٥٥
- التوجه الجغرافي للمستهلك: سوريا
- خلفية صاحب العمل بمجال إدارة الأعمال: قوي

نجد أن شجرة القرار تعطي اقتراح اتباع استراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية. مما يتوافق مع نتيجة مصفوفة القرار كالقرار الأول. أي يجب على شركة B2B اتباع استراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية بحسب كل من مصفوفة القرار وشجرة القرار المستنتجة من بيانات الزبائن السابقة لشركة B2B.

النتائج والتوصيات

النتائج:

من خلال الدراسة التي أجريت، ومن خلال ما تم إيضاحه في الشقين النظري والعملي من البحث، يمكن تلخيص أهم نتائج البحث التي توصل إليها الباحث بما يلي:

١- إن شجرة القرار المستنتجة في هذه الدراسة متقاربة جداً لطبيعة العمل الحالية بالتعامل مع الزبائن لشركة B2B، ونتائجها تبيّن ما تم توقعه من قبل المدير التنفيذي للشركة، أي تعتبر أداة جيدة للتمكن من التنبؤ بالاستراتيجية الصحيحة للزبائن المستقبليين لشركة B2B.

٢- إن مصفوفة القرار المستنتجة في هذه الدراسة متقاربة جداً لطبيعة العمل الحالية بالتعامل مع الزبائن لشركة B2B، ونتائجها تبيّن ما تم توقعه من قبل المدير التنفيذي للشركة، أي تعتبر أداة جيدة للتمكن من التنبؤ بالاستراتيجية الصحيحة للزبائن المستقبليين لشركة B2B.

٣- إن تقاطع مصفوفة القرار مع شجرة القرار التي تم تحصيلها من كل من البيانات المحدودة من B2B تؤكد بشكل أدق صحة قرار اختيار استراتيجية العمل ضمن الشركة المستجدة، عوضاً عن الاعتماد على أداة واحدة باستخدام بيانات محدودة من الشركة.

٤- يمكن اعتماد استراتيجية بديلة للاستراتيجية المختارة بحسب مصفوفة القرار، ويمكن دعم هذه النتيجة من شجرة القرار التي تم تحصيلها أيضاً.

٥- يمكن من خلال تطبيق البحث العملي ومن الدعم بالقسم النظري، اعتماد الشركات على أدوات اتخاذ القرار للجمع الكمي ما بين الآراء المتعددة المحتاجة لمعايير متعددة لاتخاذ قرار من بين عدة خيارات، ويمكن أيضاً للشركات اعتماد تقاطع أجوبة عدة أدوات (بحسب نوعية القرار والبيانات) بحال وجود بيانات محدودة.

التوصيات:

يمكن توضيح أهم التوصيات التي لمسها الباحث خلال إعداد الدراسة والانتهاج منها بما يلي:

- ١- توسع الشركة بدراسة بياناتها للتمكن من دراسة أدق لشجرة قرارها ومصفوفة قرارها.
- ٢- تطبيق دراسة شجرة القرار على شركة B2B نظراً لوسع مجال العمل برفع كفاءة الشركات استراتيجياً ما بين زبائنهم الحاليين والمحتملين.
- ٣- تطبيق أداة مصفوفة القرار على شركة B2B نظراً لوسع مجال العمل برفع كفاءة الشركات استراتيجياً ما بين زبائنهم الحاليين والمحتملين.
- ٤- تطبيق أداة شجرة القرار على مجالات عمل أخرى للشركة.
- ٥- تطبيق أداة مصفوفة القرار على مجالات عمل أخرى للشركة.
- ٦- قيام شركة B2B بتبني قسم معني بالمساعدة على اتخاذ القرار.
- ٧- تبني شركة B2B منهجيات وأدوات متعددة لاتخاذ القرار وتسويقها كخدمة مبيعات لزبائنهم المتعددين.

المراجع:

١. علي سليمان النعمي، التخطيط، الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر (مصر: مجلة الدراسات والبحوث (التجارية، العدد الأول، السنة السادسة والعشرون، كلية التجارة بنها، ٢٠٠٦
٢. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (الإسكندرية: دار المعارف، ١٩٩٥ م).
٣. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣ م).
٤. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م).
٥. سالمى، علاء عبد الرزاق محمد، نظم دعم القرارات، دار وائل لنشر، عمان - الأردن، ٢٠٠٥.
٦. العبيدي، محمود، نظم دعم القرار ودورها في رفع كفاءة الادارة المحلية، منشورات جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
٧. توفيق، حسان عثمان محمد، استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.
٨. محمد حسن، إطار فكري لنظم دعم القرار (الأساسيات، المتطلبات، المحاذير)، منشورات مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
٩. عبيد، مصطفى فؤاد، تقنيات التنقيب في قواعد البيانات واستكشاف المعلومات المخبأة فيها، منشورات مركز الشؤون المعلوماتية ٢٠٠٧.
١٠. الجرججي، داليا عبد الحسين احمد، دور نظم إتخاذ القرار في زيادة اداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ٢٠٠٤.1، ياسين، غالب، "تحليل وتصميم نظم المعلومات و تأثيرها على نظم ا"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2005،
١١. ياسين غالب، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2006،
١٢. سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. 2006،
١٣. محمد العبيدي، نظم دعم القرار ودورها في رفع كفاءة الإدارة المحلية www.suronline.org
١٤. محمد حسين رسمي، إطار فكري لنظم دعم القرار (الأساسيات، المتطلبات، المحاذير ٢٠٠٨.

15. Drucker, P. (2001), *Eficien[ia factorului decizional* ("The efficiency of the decision makers"), Bucuresti: Editura Destin.
16. Mandl U, Dierx A, Ilzkovitz F, (2008), "The effectiveness and efficiency of public spending", European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs.
17. Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, Romanian Journal of Economic Forecasting · January 2010
18. Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F., (2008), "The effectiveness and efficiency of public spending", European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs, pp. 3-4.

19. Chris Miksen, "What Is the Difference Between Efficiency and Effectiveness in Business?" , Chron.com, Retrieved 16-7-2017
20. Kevin Johnston, "The Difference Between Efficiency & Effectiveness in Strategic Management" , Chron, Retrieved 16-7-2017.
21. Efficiency versus Effectiveness, Stefanos Mouzas, University of Bath, School of Management,UK.
22. Chris Miksen, "What Is the Difference Between Efficiency and Effectiveness in Business?" , Chron.com, Retrieved 16-7-2017.
23. Dyson, R.G. (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research,152, 631-640.
24. Thonpson , A, and Strickland, A, Strategic Management: Concepts and casess, lothed irwn – mc Graw – Hill, New York, 1998
25. Abdulrahman Aljuboori and Taher M.Mansoor, Strategic Management Concepts, Context and Cases, Amman : Dar Wael, 2005.
26. Operation management & strategic management, the institute of cost accountants of India, CMA Bhwan,August 2016
27. Operation management & strategic management, the institute of cost accountants of India, CMA Bhwan,August 2016
28. Main functions of operation management, Silesian University of Technology, Organization and Management Faculty, Economics and Informatics Department, Poland,2020
29. Operations Management: A Research Overview, Michael Andrew Lewis, University of Bath,2019
30. Operation management & strategic management, the institute of cost accountants of India, CMA Bhwan,August 2016
31. Operation management & strategic management, the institute of cost accountants of India, CMA Bhwan,August 2016
32. How the ques for efficiency corroded the market. Harvard Business Review,July,2003,Healy–Palepu.
33. Mihael Ankerst, Christian Elsen, Martin Ester, Hans–Peter Kriegel Institute for Computer Science, Visual Classification: An Interactive Approach to Decision Tree Construction,2015, University of Munich, Germany.
34. +29 Mihael Ankerst, Christian Elsen, Martin Ester, Hans–Peter Kriegel Institute for Computer Science, Visual Classification: An Interactive Approach to Decision Tree Construction,2015, University of Munich, Germany.

تقييم الاستراتيجيات الثلاثة من قبل الموظفين المعيّنين:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تقييم استراتيجية اتباع توصيات الإدارة والعمل على توثيق الإجراءات ورقياً	معايير العمل
3	4	5	1	2	4	2	4	3	4	كفاءة كادر عمل B2B بتطبيق الاستراتيجية	
2	3	2	4	2	1	2	3	2	2	مدى جاهزية الشركة لتقبل طبيعة الاستراتيجية	
3	2	1	1	1	1	1	2	3	3	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الإداري للاستراتيجية	
2	2	3	2	2	5	4	4	2	2	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الفني للاستراتيجية	
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	الوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية	
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل الشركة المستجدة	
1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل كادر الشركة المستجدة	
1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	ملائمة الاستراتيجية لإمام كادر الشركة بإدارة الأعمال ومبادئها	
										مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي	

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تقييم استراتيجية إنشاء نموذج إداري مطور لرفع الكفاءة العامة لعمل الشركة	معايير العمل
4	3	2	4	4	1	2	4	3	3	كفاءة كادر عمل B2B بتطبيق الاستراتيجية	
2	2	4	2	3	2	3	4	3	3	مدى جاهزية الشركة لتقبل طبيعة الاستراتيجية	
3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الإداري للاستراتيجية	
2	1	4	3	3	2	3	3	3	2	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الفني للاستراتيجية	
2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	الوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية	
4	1	2	2	2	4	4	3	3	3	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل الشركة المستجدة	
3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل كادر الشركة المستجدة	
3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	ملائمة الاستراتيجية لإمام كادر الشركة بإدارة الأعمال ومبادئها	
										مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي	

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تقييم استراتيجية العمل مباشرة على تحسين التواصل الداخلي ما بين الإدارة والموظفين كأساس لمتبقي المهام الإدارية	
5	4	2	2	4	3	4	3	4	4	كفاءة كادر عمل B2B بتطبيق الاستراتيجية	معايير العمل
4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	مدى جاهزية الشركة لتقبل طبيعة الاستراتيجية	
4	3	5	2	4	2	4	5	4	3	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الإداري للاستراتيجية	
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	مستوى احتياج كادر عمل الشركة المستجدة للتدريب الفني للاستراتيجية	
4	4	3	5	2	4	2	5	4	5	الوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية	
2	4	5	4	4	3	4	5	5	5	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل الشركة المستجدة	
2	2	5	3	4	5	4	5	3	4	ملائمة الاستراتيجية لطبيعة عمل كادر الشركة المستجدة	
2	3	5	5	4	4	4	5	5	5	ملائمة الاستراتيجية لإمام كادر الشركة بإدارة الأعمال ومبادئها	
										مستوى كفاءة الشركة سابقاً بالنجاح برفع كفاءة العمل الفعلي	